

# Contaduría Pública

www.imcp.org.mx

El costo del  
**RECLUTAMIENTO  
Y LA SELECCIÓN**  
de personal

**TALENTO EN  
MARCHA**  
dentro y fuera de  
las empresas

## CAPITAL HUMANO

Entrevista con  
**MÓNICA FLORES**  
Directora General de Manpower  
México, Centroamérica y  
República Dominicana

\$45.00



Órgano oficial de difusión del  
**Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos**  
Federación de Colegios de Profesionistas



# ENTORNO NORMATIVO

Se expondrá el marco de Normas Internacionales de Información Financiera

(IFRS por sus siglas en inglés), normas que están siendo adoptadas por países del continente americano como México y Estados Unidos entre otros.

Los titulares de los organismos emisores o colegas de reconocido prestigio, que están experimentando este proceso hacia la homologación de las normas contables, tratarán este tema. Asimismo se analizarán los mitos y realidades del proceso de adopción o convergencia desde el punto de vista de México, Argentina y Estados Unidos.

## La profesión contable; pilar fundamental de la economía global

### Avances del Programa Técnico

Estas son algunas de las personalidades que han confirmado su participación como expositores:

#### C.P.C. Felipe Pérez Cervantes

Presidente del Consejo Emisor y del Centro de Investigación y Desarrollo del CINIF (México)

Actualmente es el Presidente del Consejo Emisor y Director del Centro de Investigación y Desarrollo del CINIF; Ex presidente del Comité Ejecutivo Nacional del IMCP; Ex socio de la firma PricewaterhouseCoopers, S.C., en donde colaboró durante 40 años, siendo miembro de su consejo directivo y comité ejecutivo. En varias ocasiones ha sido catedrático de Auditoría y Auditor Externo; así como Comisario de importantes empresas mexicanas y extranjeras.

#### Dr. Jorge José Gil

Contador Público Nacional y Especialista en Administración Financiera

Director General del Organismo que propone las Normas Profesionales en Argentina (CECyT); Representante de Argentina ante el IASB en sus encuentros con WSS; Miembro Comisión Revisión NIC 29; Miembro Comisión Adopción NIIF en Argentina; Ex presidente Comisión de Investigación Contable de la AIC; Conferencista sobre IFRS en Argentina y en diversos países de América Latina; Consultor de programas BID en IFRS; Instructor (más de 300 cursos) y consultor en normas contables argentinas e IFRS.



## XXVIII CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD Y 86 ASAMBLEA-CONVENCIÓN



## MÉXICO CANCUN O. ROO

Del 25 al 28  
de octubre  
de 2009

RESERVACIONES

Aide Chávez Martínez  
01 (55) 5267 6414  
achavez@imcp.org.mx

Liliana Tapia Patiño  
01 (55) 5267 6450  
convencion@imcp.org.mx

Verónica Castillo González  
01 (55) 5267 6408  
convencion2@imcp.org.mx

Fax. 01 (55) 5596 6950

Para más información visite:  
[www.cic.org.mx](http://www.cic.org.mx)

# XXVIII CIC09

[www.imcp.org.mx](http://www.imcp.org.mx)



XXVIII CONFERENCIA  
INTERAMERICANA DE  
CONTABILIDAD 2009

  
Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

 ASOCIACIÓN  
INTERAMERICANA  
DE CONTABILIDAD



Mtra. Ma. de Lourdes Rojas Cataño  
Universidad Anáhuac México Sur



**IMCP**

COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL  
2008 - 2009

**Presidente**

C.P.C. Eduardo Ojeda López Aguado

**Vicepresidente General**

C.P.C. Luis Raúl Michel Domínguez

**Secretario**

C.P.C. Víctor Manuel Prieto Gastélum

**Tesorero**

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

**Protesorero**

C.P.C. Leobardo Brizuela Arce

**Auditor de Gestión**

C.P.C. Juan Alfredo Álvarez Cederborg

**Auditor Financiero**

C.P.C. Luis Javier Fernández Barragán

**Director Ejecutivo**

Lic. Willebaldo Roura Pech

**VICEPRESIDENTES DE OPERACIÓN**

**Legislación**

C.P.C. Fernando Morales Gutiérrez

**Docencia**

C.P.C. Luis Núñez Álvarez

**Sector Gubernamental**

C.P.C. José Armando Plata Sandoval

**Sector Empresas**

C.P.C. Luis Pablo Cortés Vázquez

**Práctica Externa**

C.P.C. Pedro Javier Morales Ríos

**Relaciones y Difusión**

C.P.C. José Miguel Barañano Guerrero

**Fiscal**

C.P.C. Carlos Cárdenas Guzmán

**Asuntos Internacionales**

C.P.C. Agustín Aguilar Laurents

**Apoyo a Federadas**

C.P.C. José Luis Doñez Lucio

**Control de Calidad**

C.P.C. Benjamín Gallegos Pérez

**REGIONALES**

**Zona Noreste**

C.P.C. Olga Leticia Hervert Sáenz

**Zona Noroeste**

C.P.C. José de Jesús Ramos Ortiz

**Zona Centro-Occidente**

C.P.C. Alfredo Coronado Barbosa

**Zona Centro**

C.P.C. Víctor Keller Kaplanska

**Zona Centro-Istmo-Peninsular**

C.P.C. Luis Roberto Montes García

# CONTENIDO

CARTA EDITORIAL

4

ENTREVISTA CON MÓNICA FLORES BARRAGÁN,  
DIRECTORA GENERAL DE MANPOWER MÉXICO,  
CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA

6

Mtra. Ma. de Lourdes Rojas Cataño y  
L.C.C. Georgina Ávila Figueroa

12

SUCESIÓN GERENCIAL. EL PLAN

L.A.E. José B. Pontones

16

LA LEALTAD. UN ACTIVO NO FINANCIERO

C.P.C. José Miguel Barañano Guerrero

18

COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS. PARA OPTIMIZAR LAS  
COMPETENCIAS LABORALES DE LOS RECURSOS HUMANOS

Dr. Óscar Díaz Alcántara

22

HERRAMIENTAS PARA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Dr. Miguel Calzada Mezura

25

PENSIONES

TENDENCIA DE LOS PLANES PRIVADOS

Act. Nayelli Gutiérrez Cedillo

26

EL COSTO

DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Mtra. Martha Beatriz Valderrama Sánchez

28

TALENTO EN MARCHA. DENTRO Y FUERA DE LAS EMPRESAS

L.C.C. Vanessa Rivas Orihuela

30

EVALUACIÓN DE LOS ÓRGANOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Lic. Ma. Elena de la Fuente Tovar

33

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

VENTA IA COMPETITIVA EN TIEMPOS DE CRISIS

Dra. Adriana Martínez Guerrero

34

LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

UNA ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD

M. en A. Carlos E. Pacheco Coello, M. en A. Antonio E.  
Pérez Brito y C.P. Gabriel J. Pérez Brito

37

CUATRO ESTRATEGIAS PARA ATENDER LOS RETOS DEL PERSONAL

Lic. Jorge Castilla Ortuño

40

LA RIQUEZA DE LAS NACIONES Y EL CAPITAL HUMANO

L.E. Alfredo Nava Govela

42

EL FRACASO EMPRENDEDOR

COMO FUENTE DE DESARROLLO DE LOS PAÍSES

M. en A. Joaquín García Luna Bustamante



44

COACHING  
UNA HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

Lic. Juan Alfonso Rodríguez Durón

46

CAPITAL HUMANO  
¿VALOR INTANGIBLE PARA LOS ESTADOS FINANCIEROS?

C.P. y L.A.E. David Cabrera Espinosa

49

CÓMO RECLUTAR A LAS PERSONAS QUE HAN CRECIDO Y  
CÓMO CRECER PROFESIONALMENTE EN TU EMPRESA O EN OTRA

Ing. Alejandro Ortega Schultz

51

PRODUCTIVIDAD FEMENINA. ENFRENTAMOS LA  
NECESIDAD DE UN CAMBIO DE PARADIGMA

Mtra. María del Carmen Romo Ruiz

## SECCIONES

53

ARQUEO

Lic. Willebaldo Roura Pech

PALABRAS EN ACTIVO

54

IFAC

C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera

NOTICIAS IFAC

56

BLOGS

HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Ing. Edmundo Rodríguez Valenzuela

e-TIPS

58

EXENCIÓN DE ARANCELES PARA PRODUCTOS  
ORIGINARIOS DE MÉXICO

C.P.C. Rocío Mejía Montes

FISCAL

59

EL ASESOR

Rafael Funes Lovis

TECNOLOGÍA

60

SEGUIRÁ BAJANDO EL TIPO DE CAMBIO

Lic. Manuel Guzmán M.

PANORAMA FINANCIERO

62

NIF B-5 Y NIF C-1 EN AUSCULTACIÓN

C.P.C. Elsa Beatriz García Bojorges

CINIF

63

CONTABILIDAD DE ARRENDAMIENTOS  
IMPACTOS EN LA EVALUACIÓN DE EJECUTIVOS

Dr. Miguel Calzada Mezura

ACTUALIZACIÓN CONTABLE

64

LOS PUESTOS SON CIRCUNSTANCIALES Y LA RETIRADA SEGURA

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

HORIZONTES

## FE DE ERRATAS

En el número de mayo de 2009, en el artículo "Financiamiento en tiempos de crisis. El regreso a los activos de bajo riesgo", escrito por el Dr. Arturo Herrera Gutiérrez y el MBA Gerardo Tietzsch Rodríguez Peña, aparecen invertidas las fotografías de ambos, por lo que ofrecemos una disculpa a los autores y a nuestros lectores.





## CARTA EDITORIAL

Es indiscutible que el capital humano integra uno de los activos más valiosos de un ente económico. Siendo un activo no financiero, no es susceptible de ser valuado, sino por los resultados obtenidos en la gestión de negocios.

En un mundo globalizado como el actual, el tema del capital humano y la evaluación de las competencias se han convertido en las áreas principales para el manejo de los negocios y el crecimiento de la economía nacional de todo país. Las empresas requieren, hoy en día, de equipos de trabajo interdisciplinarios e internacionales para competir en un mercado global.

Los programas de capacitación, la inversión en prestaciones laborales, así como el manejo del personal por las áreas de recursos humanos toman un giro importante para mirar hacia las competencias requeridas y las estrategias para captar y retener el talento humano, estableciendo vínculos entre la capacitación y la innovación, la experiencia y los conocimientos así como la educación formal y la práctica profesional.

La educación debe ser reorientada por el gobierno y las instituciones educativas, para que el país produzca el talento necesario que fomente la inversión extranjera directa, y que impulse la competitividad de las empresas mexicanas.

En este número de *Contaduría Pública* se incluye una entrevista con Mónica Flores Barragán, Directora General México, Centroamérica y República Dominicana de Manpower, S.A. de C.V., una de las empresas más grandes y prestigiosas dedicadas a ofrecer servicios de reclutamiento y manejo de personal a grandes empresas, que ha establecido alianzas con instituciones de enseñanza superior para ayudar a la creación de talento humano que ocupe los puestos clave en las empresas. Asimismo, se incluyen artículos sobre el manejo de competencias en el ámbito empresarial y su impacto en el valor de las empresas.

Esperamos que estos artículos sean de utilidad para nuestros lectores interesados en el área de negocios.

Muy atentamente,  
Comisión de Revista

### COMISIÓN DE REVISTA

C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García • **Presidenta**  
C.P. Fernando Álvarez Zamudio  
C.P. Eduardo Ávalos Lira  
L.C.C. Georgina Ávila Figueroa  
C.P.C. Ricardo Delfín Quinzaños  
M. en C. Silvia Galicia Villanueva  
C.P.C. Rafael García Gómez  
C.P.C. Irving A. González Esqueda  
Lic. Manuel Guzmán Moreno  
C.P.C. Ricardo Lara Uribe  
C.P.C. Arturo Luna López  
C.P.C. Arturo Martínez Mojica  
C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem E. de R.  
Mtra. Ma. de Lourdes Rojas Cataño  
M.D.I. Andrea Ruiz Rivas  
Dr. Luis Eugenio de Gárate Pérez  
Ing. Edmundo Rodríguez Valenzuela  
L.A.E. Yolanda Libertad Chávez Torres  
Dr. Miguel Calzada Mezura  
C.P. Ma. Elena Gutiérrez Rivera



### Asesores

C.P.C. Gabriel Bustos Porcayo  
C.P.C. Carlos Carpy Morales  
C.P.C. Jorge L. Hernández Baptista

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

### EDITORIAL

#### Gerencia Editorial

Edilberto Calvillo Sánchez

#### Coordinación Editorial

Juana Trejo Caballero

#### Arte y diagramación

Jorge Alejandro Medina Arriaga

#### Corrección de estilo

Norma Berenice San Martín López  
Nicolás M. Centeno Bañuelos

#### Publicidad institucional

Gabriela Machorro Benítez

#### Fotografía

Rafael Segura Pérez  
jupiterimages™ unlimited

#### Publicidad

relaciones.publicas@imcp.org.mx

#### Suscripciones

Alejandra Mejía González  
+52(55) 5267-6424

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.

# Agenda imef de eventos nacionales

## III FORO IMEF DE TOLUCA

La importancia del Sistema Financiero  
en la recuperación Económica del País

**10 DE JUNIO, 2009** en Toluca, Edo. México, Hotel Quinta del Rey

**Mayores informes:**

Adelme Hernández Rodríguez, Tel. (01 722) 2704 726

Email: imeftol@prodigy.net.mx

imeftoluca@ejecutivosdefinanzas.org.mx



**10**  
JUNIO



## XX FORO EMPRESARIAL IMEF 2009 Fortaleciendo la Empresa en México

**18 DE JUNIO, 2009** en Guadalajara, Fiesta Americana

**Mayores informes:**

Andrea Pérez, Tel. (01 33) 3640 0707

Email: imef\_gdl@prodigy.net.mx



XX FORO  
EMPRESARIAL  
IMEF 2009



FORTALECIENDO  
la EMPRESA  
en MÉXICO

**18**  
JUNIO

## Foro Nacional ECONOMICO de la Industria Automotriz

**23-24 DE JUNIO, 2009**

en Villa Ferré, Saltillo, Coahuila

**Mayores informes:**

Isaura Prado (01 844) 488 11 76

E-mail: coahuilasureste@ejecutivosdefinanzas.org.mx



**23**  
JUNIO

**24**  
JUNIO







# MÓNICA FLORES BARRAGÁN

Directora General de Manpower  
México, Centroamérica y República Dominicana

UNA DE LAS COSAS MÁS DIFÍCILES DE  
ENCONTRAR Y QUE MÁS CARO NOS PUEDE  
COSTAR COMO EMPRESA O COMO PAÍS,  
ES NO TENER EL TALENTO ADECUADO

No cabe duda de que el capital humano es el activo más importante de una empresa, aun cuando se trate de un activo no financiero. ¿Cómo se visualiza esto en las empresas?

Indudablemente, y aunque suene a cliché, la gente es el activo más importante en una empresa. Una de las cosas más difíciles de encontrar y que más caro nos puede costar como empresa o como país es no tener el talento adecuado.

Como empresa, siempre que exista una posición ocupada por una persona que no tiene el talento que se requiere, se tendrá un costo, ya que la organización perderá competitividad en ese puesto y área. En otras palabras, si no se tienen las competencias adecuadas en la posición adecuada se enfrenta una desventaja que lleva a perder productividad y, por lo tanto, competitividad.

Por otro lado, es más transaccional conseguir financiamiento o invertir en tecnología que conseguir talento; es más fácil llevarte el capital o la tecnología a otro país donde exista el talento que llevarte la población con ciertos talentos a otro lugar.

Hoy no sólo la gente se mueve hacia donde hay trabajo, sino que los trabajos se mueven a donde están los talentos requeridos.

Como país, en la medida en que no se cuente con estos talentos, seremos menos atractivos para la inversión directa.

Ésa es la importancia que tiene hoy el talento. Para las empresas es crítico primero atraer y después retener y motivar a este talento.



Mtra. Ma. de Lourdes Rojas Cataño  
Titular de la Licenciatura en Finanzas y  
Contaduría, Universidad Anáhuac Sur  
[lourdes.rojas.c@gmail.com](mailto:lourdes.rojas.c@gmail.com)



L.C.C. Georgina Ávila Figueroa  
GAFF Comunicación  
[gavila@gaffcomunicacion.com](mailto:gavila@gaffcomunicacion.com)



¿Cómo está integrada la fuerza laboral en estos tiempos en que la globalización ha cambiado la fisonomía de los negocios?

En el país tenemos una ventaja demográfica, ya que tenemos una gran cantidad de jóvenes, pero la mayoría no cuenta con las competencias que el mundo laboral global requiere y los pocos que las poseen son los que las empresas se están peleando.

Hoy por hoy, estamos en un parteaguas, ya que por primera vez en la historia tenemos cuatro generaciones distintas, trabajando en el mismo lugar.

Los tradicionalistas de más de 60 años, que se encuentran aún trabajando. Este nuevo fenómeno, se





## LOS BABY BOOMERS FUERON EDUCADOS EN OTRA CULTURA, CON VALORES COMO LA LEALTAD, EL COMPROMISO Y LA ENTREGA

ha visto favorecido por el aumento en la expectativa de vida y un mayor número de personas que buscan obtener un mejor ingreso para el retiro definitivo.

Los *Baby Boomers*, entre 40 y 60 años de edad fueron educados en otra cultura con valores como la lealtad, el compromiso y la entrega.

La generación "X", son aquéllos que están en los treinta, en quienes la lealtad y el compromiso con la empresa ya no se dan por hecho. Piensan más en sí mismos, piden recompensas por su trabajo, así como flexibilidad y variedad en su actividad laboral. Por supuesto todavía buscan el estatus y la compensación económica, pero ya la prioridad de sus intereses ha cambiado. Cambian de trabajo mucho más fácilmente, a diferencia del tradicionalista que busca trabajo para quedarse ahí indefinidamente.

Pertenecen a la generación "Y" quienes tienen alrededor de 20, los recién egresados. Entre sus características destacan: la colaboración, la búsqueda de entretenimiento en su actividad profesional, mayor libertad, innovación, integridad, cuestionamiento a la autoridad, velocidad en la ejecución, así como una gran familiaridad con las herramientas digitales.

### ¿Cómo atraer a los portadores de este talento y cómo generar permanencia y lealtad en las generaciones "X" y "Y"?

Al final sigue siendo capital humano, sólo que les interesan cosas distintas y se les tiene que hablar diferente. Un joven está pensando en beneficios o cambios de su trabajo que no son precisamente el sueldo: busca capacitación, *exposure* internacional, tiempo libre, respeto a su horario, pertenencia a redes sociales. Por otro lado, un *Baby Boomer* dedica su trabajo a la empresa sin escatimar en las horas que tenga que permanecer en las instalaciones de la empresa.

A los jóvenes de hoy no se les atrae con un seguro de gastos médicos o un fondo de pensiones, esto no les interesa.

Tradicionalmente las empresas hacían planes de capacitación y de carrera para los siguientes 15 años, pero el tiempo de permanencia de los jóvenes es de cuatro a cinco años, por lo que hoy las empresas tienen que empezar a pensar en temas de capacitación que les reditúen lo necesario en los siguientes cuatro o cinco años. Invertir en las habilidades que requieren hoy, sabiendo que el plazo de permanencia es corto o darle la motivación requerida para lograr la retención del joven. Por ejemplo, un joven que requiere flexibilidad de horario para estudiar un diplomado o tratándose de mujeres en edad de procrear, los horarios flexibles, la facilidad de trabajar desde casa y todo aquello que le permita conjuntar la vida profesional con la vida personal, creará más lealtad, porque valorará mucho más la flexibilidad de las condiciones de trabajo que un incremento en el sueldo u otras prestaciones.



Las empresas se están concentrando en los jóvenes porque los tradicionalistas y los *Baby Boomers* tienen sus condiciones de trabajo resueltas, hoy el reto es atraer y retener al talento joven.

### ¿Qué papel desempeñan los valores en un programa de capacitación y de creación de lealtad?

Una empresa socialmente responsable genera más lealtad si el joven puede participar con la empresa en actividades de compromiso con el ambiente, con la comunidad, o con programas de contratación a adultos mayores; estos programas comprometen a los jóvenes y generan lealtad. Es muy importante que la empresa sea congruente con los valores que promueve en su personal.

### ¿Dónde queda la experiencia en la elección de personal por parte de las empresas?

Uno de los requisitos que les falta por cubrir a los jóvenes recién egresados es la experiencia laboral; por ello, las empresas deben acercarse a las instituciones educativas para crear prácticas profesionales formales que le permitan a los jóvenes adquirir la experiencia necesaria, con la ventaja para las empresas de acortar la curva de aprendizaje.

El reto actual para las áreas de recursos humanos en las empresas es formar equipos de trabajo interdisciplinarios y de diferentes edades, de tal manera que el adulto mayor pueda transferir su experiencia al joven.



La rotación en diferentes puestos también genera permanencia para evitar que el joven se fastidie.

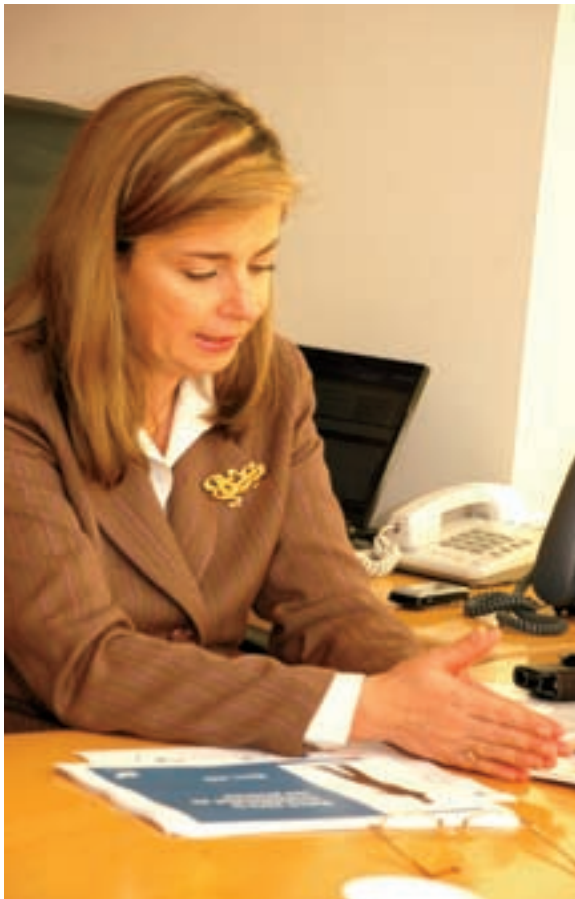
Los miembros de la generación "X" evalúan la empresa donde se quieren contratar, son mucho más críticos, quieren participar en la toma de decisiones y en el proceso de trabajo. Los principios, los valores y el compromiso son una fuente de lealtad.



y éste pueda compartir con el adulto sus habilidades, manejo de tecnología y sus diferentes puntos de vista, lo cual generará innovación en las empresas.

No se puede hablar de innovación en las empresas que cuentan solamente con recién egresados porque le faltaría el peso de la experiencia. O únicamente con adultos mayores porque se perdería la oportunidad de compartir con las nuevas generaciones una visión diferente del mundo contemporáneo.

## EL RETO ACTUAL PARA LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS ES FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO INTERDISCIPLINARIOS Y DE DIFERENTES EDADES



Los equipos en las empresas deben ser de diferentes edades, culturas y género, esto ayudará a retener al talento joven cuando compruebe que día tras día está aprendiendo cosas nuevas y, también, generará lealtad.

## ¿Cuáles son las competencias que evalúan las empresas hoy día?

La Unión Europea ha definido las ocho competencias que debe tener todo joven para incorporarse con éxito al mercado laboral y éstas son:

- Autonomía. Capacidad de extraer conclusiones propias, discernir entre lo que está bien y lo que no lo está.
- Manejo numérico. Conocimientos generales de matemáticas.
- Pensamiento científico. Aplicar la lógica científica en la solución de problemas.
- Competencia tecnológica. Por supuesto, si estamos en la época digital, se debe estar al día respecto a la tecnología.
- Auto aprendizaje. Estar dispuesto a aprender a ser autodidacta y no quedarse con los conocimientos adquiridos en la escuela.
- Disposición hacia la cultura. En un mundo globalizado es de suma importancia tener conocimientos de cultura general; es decir, una formación integral que permita conocer de música, pintura, literatura, etcétera.
- Ciudadanía. Compromiso con los deberes para con el país y con los ciudadanos.
- Lingüística. Expresar las ideas de forma clara y concreta no sólo en el idioma nativo, sino al menos en uno adicional.





Nos mencionabas anteriormente que aun cuando contamos con una población amplia de jóvenes, la mayoría no cuenta con estas competencias. ¿Cómo se puede solventar este problema?

El problema es que estas competencias no están contenidas en los programas de educación básica ni de educación media o formación técnica y en muchas universidades tampoco. En aquellas universidades donde se incluyen estas competencias, por medio de sus programas de estudio o de materias electivas, no siempre se puede remontar en cuatro años las carencias de tanto tiempo de estudios.

Es imperativo revisar los planes de estudios y la manera de aprender desde los niveles básicos. Esto es un proceso lento, ya que se tendrá que trabajar en forma global con profesores y alumnos. Hoy, el manejo de información, a través de medios electrónicos y de redes sociales, hace necesario trabajar aún más respecto al discernimiento de esta información, ya que no toda la información recibida tiene que ser validada y aprendida.

En la universidad, se tiene que trabajar para acercar y llevar a cabo prácticas profesionales formales, donde el estudiante adquiera la experiencia que el mercado laboral le solicita al egresar de la carrera. Trabajar en los planes de estudio para desarrollar las competencias requie-

ridas por un mundo global, incorporar el idioma inglés obligatorio y alentar el trabajo en equipo, ya que hoy por hoy las empresas requieren equipos internacionales e interdisciplinarios donde se compartan ideas.

Los jóvenes egresados tienen problemas para ser empleados, por la falta de desarrollo en todas estas competencias.

La masa crítica de talento juvenil no se ha alcanzado y hay que dar a los jóvenes las herramientas para ocupar posiciones estratégicas.

### Respecto a la generación de los *Baby Boomers*, ¿qué podrías decirnos?

La globalización obliga a todas las generaciones que hoy tienen empleo a plantearse un cambio, ya que hoy el campo de la competitividad es mundial.



La especialización en una sola área no es lo más conveniente, debido a que el mundo global es cambiante y requiere de adaptabilidad, aceptación y acoplamiento al cambio, amplitud de conocimientos y disposición al auto-aprendizaje para la actualización.

Éste es el mundo actual donde el capital humano es un punto crítico, tanto para las empresas de captar y retener a los mejores, como para el individuo de ser uno de esos mejores; porque hoy, más que nunca, un título académico no te garantiza nada en el mundo laboral si no cuentas con la combinación de competencias requeridas y la experiencia. *P*



# SUCESIÓN GERENCIAL

## El plan

L.A.E. José B. Pontones

La historia está llena de eventos relacionados con el tema de la sucesión que guardan similitudes con lo que sucede en las organizaciones empresariales. Una organización que ha incorporado la planeación estratégica a su cultura debe incorporar un plan formal de sucesión ejecutiva o gerencial.

**E**n México es común que las sociedades se constituyan por periodos de 99 años. En otras culturas empresariales como la estadounidense, el término más común es *until the end of time* (hasta el fin del tiempo); en ambos casos, se sugiere que el fundador difícilmente verá la "conclusión" de la empresa que inició; por lo tanto, a lo largo de la vida de la organización, habrá sucesores. Inclusive, en muchos países existe esta figura jurídica como forma de incorporación llamada *& Successors*, refiriéndose a quienes el fundador ungirá como sucesores. Al respecto, con frecuencia se trataba del hijo mayor. Al igual que en el caso de la su-

cesión real o del famoso dedazo del PRI de antaño, se buscaba a la persona más adecuada para dirigir la organización actual.

El plan de sucesión gerencial constituye un pilar importante para futuras estrategias de cualquier índole en la empresa. Es una importante responsabilidad de quienes llevan a cabo la planeación estratégica, anticipar si las competencias gerenciales que, tal vez, ahora han sido pertinentes lo sean en el futuro estratégico de la organización y quiénes poseen o deben adquirir las competencias que demandará la organización.



## Un plan estratégico a 5, 10 y 15 años, según varios factores, puede requerir más de un cambio de CEO y de varios ejecutivos

Es difícil conceptualizar un buen plan estratégico sin un diseño organizacional dinámico y un plan de desarrollo organizacional que incluya el de sucesión gerencial. El concepto debe basarse en la perpetuidad de la organización.

El objetivo es simple: se necesita conocer y definir las competencias que la empresa va a requerir para ejecutar el plan estratégico, y después se necesitará evaluar y determinar quiénes poseen estas competencias o las podrán adquirir.

Un plan estratégico a 5, 10 y 15 años, según varios factores, puede requerir más de un cambio de CEO y de varios ejecutivos.

Las organizaciones, por lo regular, tienen un plan formal para retirar gente ya sea por edad o por años de servicio o por una combinación de ambos factores. Aun así, vemos que aunque existe la política de separación por diversos motivos, ésta no se vincula al plan de sucesión gerencial.

Es frecuente escuchar que al director ejecutivo, CEO por sus siglas en inglés, de una organización se le establece como objetivo "identificar a su propio sucesor" inclusive con una zanañoria. Sin embargo, puede ser que la persona menos apropiada para llevar a cabo esta tarea sea el CEO.

Hay muchos factores que pueden entorpecer que el CEO lleve a cabo la tarea de identificar un sucesor, entre ellos, enumero algunos que obedecen a la naturaleza de los humanos: elegir a alguien "a imagen y semejanza de sí mismo", elegir a alguien por lealtades, elegir a alguien que salió de la organización y puede regresar, etc. Éstas no son malas opciones, pero si no se lleva a cabo el proceso de compararlas con otras, incluida la de la búsqueda de un candidato(a) externo(a), pueden no ser las mejores.

La planeación de la sucesión gerencial, en el caso del CEO, **no** es la misma que se lleva a cabo para la sucesión de las personas que ocupan los puestos clave o relevantes que reportan al CEO. El Consejo de Administración en una empresa es el encargado de llevar a cabo esta tarea y deberá apoyarse en la planeación de sucesión gerencial de la plana mayor como un insumo esencial y necesario.

El Consejo de Administración asesorado por el Comité de Prácticas Societarias o por el Comité de Evaluación y Compensación, debe llevar a cabo la validación del proceso y resultado del plan de sucesión gerencial y después construir sobre el mismo para ofrecer opciones al Consejo de Administración sobre la sucesión eventual del CEO.

En todos los casos gerenciales se debe, por lo menos, considerar la contratación externa como una opción. Se debe cuidar que los juicios no generen deformaciones como el síndrome del hombre o mujer del año, el hombre o mujer universal, el Mesías, el insustituible, etcétera.

El mejor momento para iniciar este proceso no es cuando se saca la lotería un ejecutivo y nos "tira la chamba repentinamente" y hay que buscar un reemplazo. El mejor momento es ahora. Una vez iniciada la planeación, la actualización del proceso puede ser anual, sobre todo, si va a coincidir con la planeación estratégica.

La planeación de la sucesión gerencial en todos los casos, es un proceso que requiere de varios elementos para llevarla a cabo de forma exitosa. También requiere de la participación de la planilla directiva como cuerpo colegiado.

Como todo proceso requiere de elementos que la conduzcan de una forma efectiva a llegar a las mejores conclusiones posibles.



L.A.E. José B. Pontones  
Profesor de Asignatura del Departamento  
de Administración  
Universidad Iberoamericana  
Evaluación de Consejero  
[josepontones@yahoo.es](mailto:josepontones@yahoo.es)



## En el proceso de sucesión gerencial debe participar la plana mayor, pues ellos son quienes van a ser sustituidos y a implementar las acciones acordadas

Como muchos procesos gerenciales, requiere de ayuda (caja de herramientas) de índole de registro, un protocolo y un seguimiento periódico formal con retroalimentación para los participantes y otros interesados como los consejeros.

Es importante conocer las habilidades, talentos, competencias, áreas de oportunidad o limitaciones, así como el potencial del personal relevante. Es crítico contar con algún sistema de evaluación de desempeño formal.

Asimismo, conocer las aspiraciones o ambiciones, las limitaciones de distinta índole, incluidas las geográficas de las personas que ocupan puestos clave, aunque estos factores corresponden al ámbito personal y emocional.

Tener registros para esta información como el registro de competencias e intereses, que el personal debe mantener vigente.

Si bien es responsabilidad de la organización tener los puestos necesarios para lograr sus objetivos y que éstos estén ocupados por las personas idóneas, es responsabilidad de las personas aportar la información necesaria para que la organización los conozca mejor.

En mi experiencia, un proceso de sucesión gerencial debe estar aunado al proceso de planeación estratégica y los mismos participantes de un proceso pueden ser o no los participantes del otro.

En el proceso de sucesión gerencial debe participar la plana mayor. Recordemos que ellos son quienes van a ser sustituidos y van a implementar las acciones acordadas.

Para ambos procesos, se requiere preparación y es recomendable un "retiro". El Dr. Stephen R. Covey<sup>1</sup> recomienda un retiro de 3 a 4 días sin interrupciones ajenas al proceso, en un lugar bello e inspirador. El presupuesto del que se disponga va a dictar el que sea en la playa o en la montaña o en un hotel cercano. Lo importante es que sea agradable y que no hallan interrupciones. Asimismo, es muy importante que se lleve todo el material necesario para llevar a cabo sesiones continuas sin necesidad de pedir información a las oficinas.

Sobra decir que la confidencialidad es crucial; asimismo, es importante no vincular el proceso de planeación de sucesión gerencial a cambios organizacionales inmediatamente después del retiro para no crear expectativas de ninguna índole en la organización.

Las sesiones deben ser cortas para no provocar que, por cansancio, se llegue a conclusiones incorrectas. Debe haber trabajo en equipo, deben ventilarse aspectos que son poco agradables pero no deben tratarse de forma desagradable; debe construirse sobre las ideas de los participantes, es recomendable combinar las actividades formales de trabajo con deportes como el golf o el tenis (que no sean de contacto).

No es recomendable como única opción de desarrollo crear puestos que no agregan valor a la organización; sin embargo, algunas veces se recomienda utilizar el diseño organizacional como una opción, lo cual puede ser una inversión justificable en lo que respecta a puestos de corta vida (o no) para desarrollar futuros gerentes. Pero, además del cuidado con el diseño organizacional si no agrega valor, también hay que vigilar que no se cree una imagen de "heredero aparente", que podría traer consigo envidias y otros sentimientos que dañarían a la persona y/o a la organización.

Del mismo modo, el diseño organizacional puede servir para los ejecutivos que van a permanecer en la empresa, pero que necesitan ocupar puestos de menor relevancia. En estos casos, se pueden crear puestos tipo *consigliere* de no larga duración. También hay que cuidar las "formas" para no dañar la imagen de la persona.

Por último, en casos similares, pero cuando el ejecutivo debe dejar la empresa, existen los "paracaídas" o indemnizaciones convencionales, el *Outplacement*, las "ventas de oportunidad", entre otras. *P*

1. The seven habits of highly effective people.



# Con más de 500 números

de información práctica  
y confiable que nos  
respaldan

## SUSCRIBASE DURANTE 1 AÑO

por sólo \$3,499.00

ahorre \$ 785.00

y adquiera

# 36

números de su revista  
**DECENAL**

Entrega a domicilio GRATIS A SUSCRIPTORES

Suscripción semestral \$1,999.00 • Ejemplar suelto \$119.00

Suscripción electrónica anual \$1,999.00 más IVA

Suscripción electrónica semestral \$1,099.00 más IVA

**Por su seguridad,  
al pagar una suscripción**

exija su  
credencial de  
suscriptor



que le da derecho  
a grandes

## BENEFICIOS

como consultar la revista electrónica.\*

**Y muchos SERVICIOS MAS, a través de Internet**



Si desea suscribirse, comuníquese al **5265.1424**  
y **8000.9550**, con 90 líneas

Haga sus pedidos desde el interior de la república,  
a través del siguiente fado gratuito: **01800.062.3050**



Precios sujetos a cambio sin previa aviso.

\*Si usted desea consultar la revista en más  
de dos terminales al mismo tiempo,  
ahora puede adquirir licencias adicionales.

- De 1 a 5 licencias \$ 1,599.00 (cada una)
- De 6 a 10 licencias \$ 1,349.00 (cada una)
- Más de 10 licencias \$ 1,239.00 (cada una)



# LA LEALTAD

## Un activo no financiero

C.P.C. José Miguel Barañano Guerrero

Según el diccionario, la palabra lealtad significa fidelidad, franqueza, nobleza, honradez, sinceridad y rectitud. En resumen, lealtad es llevar siempre la verdad por delante; es decir, no acepta medias verdades ni decir lo que al jefe le agrada, o lo que éste desea oír.

Por lo tanto, la lealtad no puede ser confundida con sumisión, adoración al jefe ni con la adulación. El empleado leal no debe ocultarle situaciones incómodas y desagradables. El empleado leal es recto, digno e incorruptible. En un proceso de conflicto, no defiende posiciones ni ocupa cargos por intereses y protagonismos personales; por lo tanto, es franco en sus apreciaciones y dice lo que piensa, sin importarle si pone en riesgo su relación laboral o es tomado por irrespetuoso.

En el mercado laboral actual, es necesario mantener los puntos elementales para promover la lealtad, los cuales se comentan a continuación:

- Demostrar aprecio por el esfuerzo realizado por los empleados.
- Comentar sobre la importancia de cada una de las funciones que realiza cada colaborador.
- Compartir ideas y objetivos entre empresa y empleados.
- Dar a conocer los temas de interés de la empresa y su entorno.

Los ejecutivos convocan a reuniones para tratar temas sobre el crecimiento y las expectativas de la empresa, asumiendo que los empleados valoran y se comprometen con lo expuesto; sin embargo, los empleados salen de estas reuniones con la sensación de que tendrán que trabajar más y que otras personas disfrutarán los beneficios y no ellos, por lo que cuando se hable sobre el futuro de la empresa, también deberá relacionarse con el futuro en término de los empleados.

Otra parte muy importante hoy en día, es identificar la equidad en géneros, ya que según encuestas realizadas por especialistas en el tema, las mujeres reportan un mayor nivel de lealtad hacia sus empleadores (76%), comparado con sus colegas masculinos (68%). Esta situación hace pensar que se debe promover la motivación en todo momento, con el liderazgo en las empresas, que es el principal conductor de la lealtad.

Los empleados ven la lealtad como un valor recíproco, en donde su esfuerzo y desempeño es recompensado con una contraprestación económica y por las prestaciones que la empresa les ofrece, como es el caso de la capacitación, comedores, programas deportivos, guarderías, becas, etcétera.

El reto para las empresas hacia sus empleados es cómo generar una percepción positiva de lealtad, lo cual se logra, manteniendo una mejora continua en sus políticas de recursos humanos, lo cual hará que los empleados se conviertan en el activo más importante con el cual cuentan las empresas.

Esta lealtad es la que ayuda a aumentar los beneficios de la empresa, pues es la que genera mejores resultados al menor costo, ya que los empleados responderán de una manera más comprometida según el entorno en el cual se desenvuelvan.

En toda relación laboral, existe el compromiso asumido con la empresa. Cuanto mejor sea el entorno laboral, mayor será el grado de compromiso y lealtad.

En las empresas existe una estrecha relación entre el ambiente laboral y el rendimiento de los empleados: a mejor

## Lealtad significa: fidelidad, franqueza, nobleza, honradez, sinceridad y rectitud

ambiente, mejor rendimiento, con lo que los empleados se motivan y desarrollan sus cualidades a su máxima expresión

La lealtad de los empleados se logra mediante su involucramiento en los proyectos de la empresa; por lo tanto, éstos deberán contener los objetivos, valores y misiones determinadas por la empresa e informadas a los empleados.

Referirse a los empleados por su nombre, mostrar una sonrisa al comunicarse con ellos, saludarlos al encontrarse en los pasillos, es un gesto de reconocimiento a la lealtad del empleado, lo que refuerza la dedicación del empleado hacia la empresa.

El otorgar un aumento a los sueldos y salarios de los empleados en forma oportuna, es un mecanismo de recompensa por el esfuerzo realizado para alcanzar los objetivos trazados; esto es una de las formas más tangibles de promover la lealtad de los empleados, ya que es un claro mensaje de que los empleados desempeñan un papel muy importante para el éxito de la empresa y genera un mejor nivel de vida, pues no sólo se refleja en el bienestar personal del empleado, sino que trasciende al bienestar de la familia.

El compromiso y el respeto de los empleados se ganan desde el Consejo de Administración y con el apoyo de la alta gerencia, promoviendo la pasión de los empleados por el cumplimiento del proyecto establecido, alcanzando una buena evaluación de los resultados logrados.

La alta dirección de las empresas, además de buscar la rentabilidad de los negocios, tiene la responsabilidad de generar un ambiente laboral sano, lo que reditúa en la auto-motivación de los empleados, para cumplir con sus funciones y buscar el desarrollo profesional y personal.

Los niveles de auto-motivación marcan una huella permanente en la forma de ser del empleado, tanto dentro como fuera de la empresa.

Lograr la lealtad de los empleados, es una fórmula que se da, mediante una relación efectiva entre los empleados y el proyecto de la empresa.

Los comportamientos leales de los empleados generan el activo trascendental de una gestión inteligente de los recursos humanos; cuanto más a gusto se encuentren los empleados en su trabajo y mejor se sientan en la empresa, se incurrirá en menores costos, lo que generará mejores resultados, haciendo el negocio más rentable sólido y competitivo; esto implica, también, fortalecer la relación con los clientes, proveedores, bancos e inversionistas leales, para desarrollar una cadena de valor agregado robusta.

Sin duda, la globalización, la competencia y la situación económica actual, son factores que hacen pensar que la fórmula mágica es tomar decisiones inmediatas. En algunas ocasiones se adaptan como una copia fiel de lo que han hecho otras empresas, considerando como primera opción el recorte de personal. Sin embargo, se encuentran con que es una solución temporal, ya que en cierto tiempo, las empresas se dan cuenta de que se perdió un activo invaluable y que para recuperarlo habrá que hacer una inversión importante en los procesos de reclutamiento, contratación, capacitación y programas de lealtad.

Con base en lo anterior, podemos concluir que el personal leal es un activo no financiero, no registrado en la contabilidad, pero con un peso específico en las organizaciones, ya que representa la imagen, la productividad, la eficiencia y la rentabilidad de un negocio. *P*



C.P.C. José Miguel Barañano Guerrero  
Vicepresidente de Relaciones y Difusión  
IMCP  
jbaranano@cie.com.mx



# COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS

Para optimizar las competencias laborales  
de los recursos humanos

Dr. Óscar Díaz Alcántara

Este siglo inició marcado por el desarrollo tecnológico, científico, industrial y económico; asimismo, está reseñado por la guerra por el petróleo, el hambre, la desigualdad y las crisis financieras; pero en esta humanidad contemporánea llena de contrastes, aún existe una mentalidad que gusta del progreso a consecuencia del intercambio en la actual sociedad del conocimiento.

**E**l progreso tecnológico de los últimos años y la rápida evolución de la organización del trabajo, son la razón por la cual se requieren más, distintas y mejores competencias que antes. A causa del constante cambio y progreso tecnológico hace falta que los individuos sepan aprender y adaptarse a tales cambios de manera eficiente, eficaz y con calidad.

Con la formación en tecnologías de la Información (TI) se abren muchas posibilidades de solución, pues al aprender con las herramientas adecuadas, las personas encuentran la posibilidad de convertirse en individuos generadores de ideas, las cuales pueden traducirse en la creación de empresas o en la prestación de servicios que aporten valor agregado.



## El progreso tecnológico de los últimos años y la evolución de la organización del trabajo, son la razón por la cual se requieren más, distintas y mejores competencias



Dr. Óscar Díaz Alcántara  
Coordinador de Centro Corporativo de Educación en Línea  
Universidad Anáhuac México Sur  
oscar.diaza@anahuac.mx

En la sociedad del conocimiento, la competitividad de los países depende, en buena medida, de la fortaleza de sus sistemas educativos y de su capacidad de generar y aplicar nuevos conocimientos. México debe hacer de la educación, la ciencia y la tecnología los puntales de su desarrollo; en ellas está la solución de los más importantes problemas nacionales.

### Competencias laborales

Para Lasida<sup>1</sup> las competencias laborales se entienden como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva. Esto involucra una visión global de las calificaciones; tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador para el desempeño en el medio laboral. Se trata de modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos y establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las empresas.

Desde la perspectiva de las competencias laborales se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo. Por lo mismo, la propuesta se concreta en el establecimiento de las normas de competencia, éstas son el referente y el criterio para comprobar la preparación de un individuo para un trabajo específico. De este modo, la norma constituye un patrón que permite establecer si un trabajador es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido adquirida (Rodríguez, 2009).

La formación del personal en servicio requiere superar barreras moti-

vacionales, espacio-temporales y de entorno, de modo que como adultos participen en los procesos de reeducación permanente que conlleva la exigencia de mantenerse actualizado y estar a tono con la era de la información. El crecimiento profesional debe ser facilitado en una atmósfera de apoyo y confianza en el cual los trabajadores puedan ver a sus colegas como una fuente de generación de conocimiento.

### Competencias tecnológicas

La falta de proyectos de formación tecnológica del capital humano contribuyen a que la innovación de la educación no pueda dar marcha atrás en el país, por lo que es necesario que se sigan desarrollando más procesos educativos que aprovechen al máximo las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y que permitan que México esté presente en la sociedad global del conocimiento (Díaz Alcántara, 2008).

Hoy existe evidencia teórica y base empírica que avalan la importancia del cambio tecnológico y del capital humano para el crecimiento y la competitividad (Brünner, 2003), por eso no resulta extraño que países del llamado primer mundo estén invirtiendo en la generación de conocimiento e innovación, como medio para su crecimiento. Casos como los de Corea del Sur e Irlanda nos demuestran que la competitividad está relacionada con la adopción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

El caso de Corea es sorprendente; en los años sesenta era una sociedad pobre, rural y destruida, pero la educación fue el motor que la llevó a hacer lo que ningún otro país ha logrado. Tras recuperarse de la crisis financiera asiática de 1997, Corea del Sur vio que la tecnología era el único camino para un buen futuro. La

transformación de la estructura industrial fue estimulada por la iniciativa del gobierno en las áreas de desarrollo tecnológico e investigación.

Para alcanzar el crecimiento y la competitividad para un país como México, se requieren muchos pasos y antes que trabajen, lo cual se puede resumir en cinco ideas (Díaz Alcántara, 2006):

- Un acuerdo en donde el Estado y las universidades, generadoras de conocimiento, establezcan una agenda nacional para la competitividad, la innovación y la adopción de las TIC.
- Un gobierno que actúe como agente de cambio, vía la adopción temprana y eficiente de las TIC, que impulse la competitividad de la economía y mejore el bienestar de los mexicanos.
- Instituciones de estudios superiores que fomenten el desarrollo del sector de las TIC para que ocupen un espacio significativo y sea motor de crecimiento del país.
- Instituciones de estudios superiores que, junto con el gobierno, trabajen en la búsqueda de servicios públicos y que sean de clase mundial vía la innovación de tecnologías ecológicas y sustentables.
- El país deberá reforzar el renglón de la educación, pues una población instruida, es el principal activo con el que se puede superar el reto, no sólo del crecimiento, sino de la equidad.<sup>2</sup> La educación comprende entre muchas responsabilidades, la de dotar al individuo de aquellas capacidades que le permitan ser competente tecnológicamente.

Se requiere de innovar contenidos y métodos didácticos, pero también modificar la organización de las instituciones de educación y la manera en que éstas se relacionan con la sociedad. Especial atención merece el fortalecimiento de la investigación, la tecnología y la difusión cultural, ideas que se exponen en el comunicado 22 del *Observatorio Ciudadano de la Educación*. Que las instituciones de educación superior eduquen para y con las tecnologías adecuadas, con el propósito de cerrar las brechas de calidad y disponibilidad de la educación.

Agustín Carstens, antes de ser Secretario de Hacienda y Crédito Público, publicó en *El Economista* el 19 de septiembre de 2006, que la mejor vía para que México retome el camino del crecimiento económico es que modernice su economía, y que en su horizonte mire hacia la innovación tecnológica. Para bien o para mal, las nuevas tecnologías se tornarán —ya lo han hecho— indispensables para la práctica de la enseñanza (Burbules y Callister, 2001).

## Conclusión

### Las recomendaciones

Los cambios introducidos por la tecnología siempre van acompañados de una multitud de otros cambios en los procesos sociales y pautas de actividad, y tal vez sean estos últimos, no las tecnologías mismas, los que ejercen el mayor impacto global en el cambio laboral y social.

Las universidades deben ser productoras del capital humano necesario para que las sociedades enfrenten los desafíos de los constantes cambios que vivimos en este mundo globalizado. Si las universidades consiguen alcanzar los objetivos del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, incorporando la innovación constante en materia científica, no hay duda de que las condiciones de desarrollo económico para el país podrán ser comparadas con las de los países de Europa, Canadá y Estados Unidos.

México se puede posicionar en el mercado global al desarrollar modelos en petroquímica, turismo, logística, contenidos educativos en español e industria aeroespacial. Si México quiere subir su nivel de competitividad deberá esforzarse en el desarrollo e investigación en las TIC.

La revolución tecnológica debe impulsar la formación permanente para fomentar la inserción exitosa de los ciudadanos en la sociedad del conocimiento sin limitaciones de edad y participación continua en la economía del conocimiento y como factor para la riqueza de México.

La formación tecnológica continua tiene grandes ventajas que aportar a los recursos humanos mexicanos, pero sólo será posible aprovecharlas si se comienza a trabajar desde ahora en temas relacionados con la aplicación de herramientas adecuadas, con acceso a la información, se impulsa la justa distribución del conocimiento y se definen reglas claras que permitan el desarrollo de competencias tecnológicas y laborales.

La relación de las personas con la tecnología no es instrumental y unilateral, sino bilateral; esto sugiere que nunca

Hoy existe  
evidencia teórica  
y base empírica  
que avalan la  
importancia del  
cambio tecnológico  
y del capital  
humano para el  
crecimiento y la  
competitividad

# COMUNICADOS DE LA PRESIDENCIA

Folio 46/2008-2009. En el cual se hace una atenta invitación a los socios del IMCP para participar como integrante de los Comités Académicos, para la Elaboración y Evaluación de los Reactivos de los Exámenes de Certificación por Disciplina.

Folio 47/2008-2009. La Vicepresidencia de Legislación mediante la Comisión de Educación Profesional Continua, hacen un atento recordatorio a los Colegios Federados, para la elaboración y entrega oportuna del Dictamen e Informe de Control Interno sobre el cumplimiento de la Norma de Educación Profesional Continua (NEPC), correspondiente al año 2008, que deberá emitir el Auditor de Gestión de cada federada.

Folio 48/2008-2009. La Presidencia y la Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, junto con la Comisión Representativa ante las Administraciones Generales de Fiscalización del Servicio de Administración Tributaria (AGAFF), comparten con la membresía del IMCP las acciones tomadas a la fecha, con objeto de concretar, respecto a los anexos fiscales 16 y 16-A (cuestionarios y anexos propiamente dichos), su diferimiento, eliminación o modificación.

Folio 49/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP por medio de la Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social (CROSS), con base en el convenio de difusión celebrado con el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), da a conocer el comunicado mediante el cual, el Lic. Julio Miguel López Trosino, Gerente de Fiscalización de la Subdirección General de Recaudación Fiscal del INFONAVIT, mediante oficio SGRF/GF/1426/09 de fecha 16 de abril de 2009, nos solicita difundir a la membresía, la emisión de la quinta prórroga para presentar el dictamen para efectos del INFONAVIT, por medio del SICOP por el ejercicio de 2007, así como la fecha de presentación del aviso para dictaminar el ejercicio de 2008.

Folio 50/2008-2009. En el cual, la Vicepresidencia de Fiscal del IMCP mediante la Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social (CROSS), con base en el convenio de difusión celebrado con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), da a conocer el comunicado por medio del cual, el Lic. Enrique Magaña Méndez, Titular de la Unidad de Fiscalización y Cobranza de la Dirección de Incorporación y Recaudación del IMSS, mediante oficio número 09 90 01 9300/ 583, de fecha 17 de abril de 2009, nos solicita difundir a la membresía, algunas precisiones sobre las reglas para la aplicación del beneficio otorgado en 2008, para la exención de 5% en el pago de cuotas patronales.

Folio 51/2008-2009. Donde la Vicepresidencia de Fiscal del IMCP con base en el convenio de difusión celebrado con el Servicio de Administración Tributaria (SAT), da a conocer el comunicado mediante el cual, dicho Organismo informa de la ampliación del plazo para presentar la declaración anual del Impuesto Sobre la Renta (ISR) de las personas físicas por el ejercicio de 2008, para el próximo lunes 1 de junio de 2009, en lugar del 30 de abril, tal como lo establece la Ley del ISR.

Folio 52/2008-2009. La Presidencia y la Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, junto con la Comisión Representativa ante las Administraciones Generales de Fiscalización del Servicio de Administración Tributaria (AGAFF), se permiten compartir con ustedes las últimas noticias relativas al tema del Dictamen Fiscal 2008.

Folio 53/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP mediante la Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social (CROSS), con base en el convenio de difusión celebrado con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), da a conocer que dicho Instituto publicará en breve, por medio de su portal de Internet: [www.imss.gob.mx](http://www.imss.gob.mx), un acuerdo relacionado con el cómputo de plazos para efectos del Seguro Social.


Folio 54/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP con base en el convenio de difusión celebrado con el Servicio de Administración Tributaria (SAT), da a conocer el Anteproyecto de la Primera Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2009, el cual se dará a conocer en breve mediante el portal de Internet del SAT: [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)

Folio 55/2008-2009. El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., convoca a los integrantes de la Contaduría Pública organizada, a participar en la designación del "Profesor Distinguido", reconocimiento que es otorgado al Contador Público que haya sobresalido por su vocación de servicio, responsabilidad, capacidad profesional y ética, en la formación de profesionales de la Contaduría Pública.

Folio 56/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP informa que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dio a conocer el día de ayer, el comunicado de prensa número 023/2009, relativo a los apoyos económicos emergentes para enfrentar el brote de influenza.

## Si México quiere subir su nivel de competitividad deberá esforzarse en el desarrollo e investigación en las TIC

las usamos sin que ellas, a la vez, nos "usen"; nunca aplicamos tecnologías para cambiar nuestro medio sin ser cambiados nosotros mismos (Burbules y Callister, 2001).

Las competencias de las personas (Brünner, 2005), son el punto de encuentro entre la economía, las tecnologías y las formas de organización, por un lado, y la educación por el otro; todo esto para desempeñarse productivamente a lo largo de la vida. De esas destrezas depende la productividad de los trabajadores y sus remuneraciones y la productividad de la economía, y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado laboral. Los cambios tecnológicos traen consigo cambios en el empleo y en el perfil de las competencias requeridas. 

### Referencias

- Brünner, J.J., *Educación e Internet ¿La Próxima Revolución?*, Chile, Fondo de Cultura Económica, 2003.
- Brünner, J.J., *Competencias para la vida: Proyecto DeSeCo*, 2005, [http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2005/12/\\_deseco\\_es\\_el\\_n.html](http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2005/12/_deseco_es_el_n.html), consultado el 19 marzo de 2009.
- Burbules, N. & Callister, T., *Educación: Riesgos y Promesas de las Nuevas Tecnologías de la Información*, Granica, España, 2001.
- Díaz Alcántara, O., "¿Qué necesita México para ser competitivo en los próximos años?", *El Empresario*, noviembre de 2006.
- Díaz Alcántara, O., "Tecnología competencias y capital humano", *Ejecutivos de Finanzas*, marzo 2008.
- Reyes, A., "Educación Situaciones y soluciones", *Ejecutivos de Finanzas*, marzo de 2008.
- Rodríguez García, G., *¿Qué son las competencias laborales?*, <http://www.eumed.net/ce/2007a/grg-comp.htm>, consultado 19 de marzo de 2009.

1. Lasida, Javier (1998) es Coordinador del Proyecto de Competencias Laborales - DINA - BID/.
2. Cabe señalar que en una estimación hecha por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, los expertos del tema calcularon que un año adicional de educación de una población permitiría aumentar el producto económico entre 3 y 6% al año. Cf. OCDE (2004), *Repaso de la enseñanza: indicadores de la OCDE*.





# HERRAMIENTAS

## Para evaluación de resultados

Dr. Miguel Calzada Mezura

Dentro de la contabilidad y las finanzas siempre han existido pautas que, de alguna manera, nos hacen reflexionar y evaluar los resultados obtenidos hasta ese momento. Es común escuchar que la gente, administradores, tesoreros o empleados tienden a actuar conforme se les evalúa. Sin embargo, la evaluación de resultados dentro de las organizaciones involucra más allá de sólo métricas financieras.

Establecer una métrica financiera como el único objetivo del administrador, lleva a errores que quizás pudieran ser irreparables para la organización. Por ejemplo, imaginen que un ejecutivo es evaluado sólo por el flujo de operación, lo más fácil es generar más flujo por medio de compras apalancadas sin control alguno, lo que pone en riesgo al negocio y, sobre todo, a los *stakeholders* (los *stakeholders* son aquellas partes involucradas en la empresa tales como trabajadores, proveedores, clientes, gobierno, entre otros).

Es necesario mencionar que las métricas financieras tales como maximizar la rentabilidad, aumentar el flujo de operación o incrementar el margen no representan por sí mismas una estrategia para la compañía. Inclusive, hay quien menciona que las estrategias son sólo hipótesis para saber a dónde se quiere llegar, pero jamás es algo tangible o definido. Para que una estrategia funcione, los administradores deben tener muy claras sus métricas, con la finalidad de implementarlas y comunicarlas a su personal.

Asimismo, existen dos maneras de motivar a un administrador para que alcance sus métricas. La primera es que la gente debe creer que sus métricas son alcanzables y que benefician a toda la organización, incluidos ellos mismos como parte de los *stakeholders*. De esta manera, los trabajadores, junto con los administradores, estarán orgullosos de su trabajo, y los problemas de la agencia podrían verse disminuidos. La segunda manera de motivación, es mediante un premio o un bono económico en función de su desempeño. Debido a que en este caso la motivación está en función de una mejora económica para el administrador, los accionistas sólo estarán dispuestos a otorgarlo si el desempeño refleja un beneficio económico para ellos.

Existen muchas métricas financieras, pero todas tratan de medir la rentabilidad, por medio del flujo de operación, los márgenes operativos o las utilidades; por lo tanto, sería difícil decir que todas las empresas adoptan cierta medida de desempeño. Sin embargo, dos de las más importantes son el Rendimiento Sobre Activos (ROA, por sus siglas en inglés) y el Valor Económico Agregado (EVA, por sus siglas en inglés).

### Rendimiento Sobre Activo

El ROA, en una definición sencilla, es una medida en la cual las compañías miden la utilidad de la operación en función de los activos empleados. El cálculo es la utilidad de operación entre el total de activos de la compañía. El resultado muestra un porcentaje donde el rendimiento esperado es la métrica que el administrador deberá alcanzar.

El ROA es confundido con el Rendimiento Sobre la Inversión (ROI); sin embargo, no es lo mismo. El ROA no sólo toma en consideración aquellos activos en los cuales se hizo la inversión. La medida del ROA es una medida más confiable, debido a que considera todos los activos de los cuales el administrador tuvo control, por ejemplo, efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo, etcétera.

Otra confusión con esta medida de desempeño es que para el cálculo del ROA se utiliza la utilidad neta en lugar de la utilidad de operación. El uso de la utilidad neta en este enfoque no es correcto debido a que el administrador en pocas ocasiones tiene decisión sobre la manera de financiamiento del negocio. Por ello, la medida debe considerar la utilidad de operación antes de los gastos financieros.

Para que una estrategia funcione, los administradores deben tener muy claras sus métricas, con la finalidad de implementarlas y comunicarlas a su personal



Dr. Miguel Calzada Mezura  
Profesor del Departamento de Contabilidad  
ITESM Campus Monterrey  
mcalzada@itesm.mx

El ROA varía, en gran medida, de una industria a otra; por ello, dos compañías de distinta industria no pueden ser comparadas por el ROA. Sin embargo, el ROA se convierte en una medida muy eficiente para compañías de diferente industria o para evaluar ejecutivos de manera constante y a través del tiempo.

### Industrias con altos niveles de ventas

Ciertos establecimientos dedicados a la venta del menudeo, en particular las tiendas departamentales o comercios dedicados a los abarrotes, podrían tener un margen muy pequeño y un apalancamiento moderado. Asimismo, este tipo de industrias para lograr sostener su estructura de costos fijos deberá tener un alto nivel de ventas. Debido a que las ventas en este tipo de industria son primordiales, sus administradores deberán ser evaluados por el impulso que le den a las ventas y no por el crecimiento que pudieran desplegar en las tiendas.

### Industrias con alto margen de operación

Otro tipo de industrias son aquellas con alto margen, pero con poco nivel de rotación de ventas. En este caso se encuentran los negocios enfocados a un segmento de alto poder adquisitivo. El objetivo de este tipo de negocios es vender con alto margen de operación, en lugar de buscar grandes niveles de ventas. Por ejemplo, las tiendas de marca o de vehículos considerados de lujo donde sacrificar un margen es muy difícil, debido a su bajo nivel de ventas. En este caso, es muy común que el ejecutivo sea evaluado en función de los márgenes que está operando.

Para identificar cuál elemento es el relevante, se utiliza el método Du Pont que permite analizar los cambios en los rendimientos de la empresa.

El rendimiento sobre los activos, modelo desarrollado por Du Pont para su uso propio, es ahora utilizado por un sinnúmero de empresas para evaluar qué tan efectivo es el uso de los activos. Su medida utiliza los efectos combinados de margen y de ventas tal y como se presenta en la tabla 1.

Cabe mencionar que el modelo original de Du Pont considera utilidad neta en lugar de la utilidad de operación; sin embargo, hoy en día, como ya se mencionó, utilizar la utilidad neta es incorrecto a menos de que el administrador tome la decisión de cómo financiar la operación, lo cual sería poco común.

Las desventajas más comunes en el uso del ROA son las siguientes:

- Los activos a valor en libros de los balances de las compañías, en su mayoría no reflejan el valor de mercado de los mismos, por lo que es probable que se utilicen supuestos que quizá disten de la realidad.
- Debido a que los activos fijos contablemente se deprecian, año tras año el monto de éstos tiende a disminuir; entonces, si las utilidades permanecen constantes hay un crecimiento en el ROA, el cual no refleja la situación real de la compañía.

### Valor Económico Agregado

El EVA, según la definición de los desarrolladores de esta herramienta, Stern Stewart & Co, es la estimación de una utilidad económica en donde a la utilidad de operación se le restan los impuestos y el costo de oportunidad de la inversión.

Los argumentos que se han dado para la inclusión de esta medida en la evaluación de resultados de ejecutivos son muchos. Sin embargo, desde el punto de vista de las finanzas el fundamento más fuerte es que este tipo de evaluación de ejecutivos se

Tabla 1

ROA	=	Utilidad de operación	X	Ventas	=	Unidad de operación
		Ventas		Total de activos		Total de activos

## Las métricas financieras: maximizar la rentabilidad, aumentar el flujo de operación o incrementar el margen no son por sí mismas una estrategia para la compañía

alinea con las medidas de rentabilidad en la evaluación de proyectos, tales como el valor presente neto y la tasa interna de rendimiento, lo cual se alinea con la creación de valor para el accionista. Por otro lado, esta medida disminuye en cierta medida las ventajas contables de transferir ganancias de un período a otro, ya que hace ajustes a los estados financieros que minimizan los juicios contables.

La manera en que se mide el EVA es la diferencia de la resta entre la utilidad de operación después de impuestos menos el costo de capital multiplicado por la inversión. El costo promedio ponderado de capital, al igual que en las finanzas corporativas se considera el costo de las fuentes de financiamiento de largo plazo, tal como la deuda y el costo del capital contable. En el caso de la utilidad de operación después de impuestos, está definida como la utilidad de operación multiplicada por uno menos la tasa de impuestos corporativa. Es necesario comprender que el valor agregado representa un rendimiento adicional para el accionista, debido a la estructura de financiamiento en ese momento, así como los activos que se utilizaron en el periodo.

Las cuatro maneras de incrementar el EVA, que se pueden adoptar para aumentar esta métrica son las siguientes:

- Incrementar la utilidad de operación después de impuestos generada por los recursos existentes.
- Disminución del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC, por sus siglas en inglés).
- Inversión en nuevos proyectos de capital donde el rendimiento de éstos sea mayor a su costo promedio de capital.
- Desinvertir aquellas unidades de negocio en donde los rendimientos estén por abajo del costo de capital.

Las principales desventajas de evaluar a los ejecutivos mediante esta herramienta son las siguientes:

- Esta herramienta está focalizada en maximizar el rendimiento de los accionistas olvidándose por completo del resto de los *stakeholders*.
- Debido a que el EVA considera el costo de oportunidad en función del capital invertido, es probable que la tendencia del administrador sea reducir del tamaño la empresa con la finalidad de incrementar su evaluación.


## Conclusión

Si bien es cierto que se hacen evaluaciones de los resultados de las empresas, la implementación de métricas fi-

Utilidad de operación menos impuestos	Menos costo de capital multiplicado por el total de la inversión	Es igual al valor económico agregado
--	---	---

El ROA es una medida con la que se calcula la utilidad de la operación, en función de los activos empleados, y el EVA es la estimación de una utilidad económica

ncieras es algo complejo en cualquier organización. Se deben tomar las siguientes consideraciones antes de tomar una métrica financiera:

- La medida de evaluación necesita ser constante a través del tiempo, con metas alcanzables.
- Es necesaria la publicación de los resultados para motivar a la gente a mejorar sus métricas financieras.
- Establecer las métricas es responsabilidad de la alta administración y del consejo accionario.
- Cada métrica financiera debe ser ajustada de acuerdo con las necesidades de cada empresa y, sobre todo, alinearla con la estrategia de la compañía. 



# PENSIONES

## Tendencia de los planes privados

Act. Nayelli Gutiérrez Cedillo

**S**in duda alguna, los planes de pensiones privados ya no son una utopía en México. En términos generales, las empresas pertenecientes al sector privado buscan ofrecer a su personal mejores condiciones de vida, e incluso se preocupan porque aquellos empleados que han laborado durante varios años puedan tener un nivel económico digno cuando cumplan con su edad de jubilación, es decir, con ingresos por lo menos iguales a los que recibieron a lo largo de su vida activa dentro de la empresa.

Según información de la CONSAR, en México 10% de las empresas otorgan un plan de pensiones a sus empleados, adicional a la seguridad social. Si esta muestra la limitáramos a empresas multinacionales, el porcentaje ascendería a 70%.

Lo anterior, es un ejemplo de que el mercado de compañías multinacionales en México está encontrando ventajas importantes en la implementación de planes de pensiones como parte de las prestaciones que pudieran ofrecer a su personal, tales como: atracción de nuevos talentos, retención de personal valioso, atractivo para personal joven y en edad avanzada, fomentar la cultura del ahorro, reducción de rotación del personal de acuerdo con las propias estrategias de recursos humanos, entre otros.



Act. Nayelli Gutiérrez Cedillo  
Gerente de Servicios Actuariales y  
Financieros, KPMG México  
[nayelligutierrez@kpmg.com.mx](mailto:nayelligutierrez@kpmg.com.mx)

Una vez que las compañías deciden implementar un plan de pensiones para su personal, surge el cuestionamiento ¿qué características debe tener el plan para ofrecer mayores y mejores ventajas al empleado y al empleador? Antes de responder a esta pregunta, es importante describir los tres principales tipos de planes que existen en México:

- Planes de beneficio definido. Son aquéllos donde la cuantía a recibir por los beneficiarios está predeterminada, es decir, como su nombre lo indica, define un beneficio para el empleado mediante una fórmula que, en la mayoría de los casos, se calcula actuarialmente e incorpora conceptos como el salario del empleado, los años de servicio, la edad de jubilación, etcétera.
- Planes de contribución definida. Son aquéllos donde se encuentra predeterminada la cuantía de las aportaciones o contribuciones, no garantizando el monto de las prestaciones futuras. Se costea con fondos líquidos provenientes de las contribuciones que puede hacer la empresa y el empleado. Sus beneficios dependen del monto de las contribuciones al plan y de los rendimientos que se generen sobre lo acumulado en las subcuentas individuales de cada trabajador.
- Planes híbridos o mixtos. Son aquéllos que involucran una parte de beneficio definido y otra de contribución definida. Por lo regular, son planes donde contribuye la empresa y/o el empleado; sin embargo, a este último se le garantiza un beneficio mínimo cuando cumple con los requisitos de jubilación establecidos en dicho plan.

Ahora bien, para mostrar la tendencia de la que se hablaba anteriormente, mencionemos algunos datos publicados por la CONSAR, mediante sus "Estadísticas del Registro Electrónico de Planes Privados de Pensiones ante la CONSAR 2008".

La tabla 1 indica que durante 2008 se registraron ante dicha comisión 1,793 planes de pensiones privados, de los cuales 66% fueron de beneficio definido, 12% de contribución definida y 22% de híbridos o mixtos.

Tabla 1. Tipo de plan

Beneficio definido	66%
Híbridos	22%
Contribución definida	12%

No obstante, en la tabla 2 se puede apreciar que la tendencia apunta hacia planes de contribución definida o híbridos, pues el número de nuevos planes de beneficio definido ha presentado una disminución de 94%, periodo 1986-1995; a 48%, periodo 2001-2008.

Tabla 2. Tipo de plan por año de instalación

	Beneficio definido	Contribución definida	Híbrido
Hasta 1985	92%	4%	4%
1986-1995	94%	3%	3%
1996-2000	73%	9%	18%
2001-2008	48%	19%	33%

No debemos olvidar que para elegir el plan que se ajuste a las necesidades específicas de cada compañía, es importante analizar puntos clave como: tipo de empleados al que iría dirigido (si se trata de personal ejecutivo, de confianza, sindicalizado, etc.), estructura demográfica de la población, niveles salariales, tendencia del mercado de acuerdo con el sector al que pertenezca, límite del costo anual esperado según la nómina, volatilidad, estrategias de negocio y/o de recursos humanos, y plan de comunicación al personal participante; es decir, analizar el posible impacto en la percepción de los empleados respecto a los beneficios que recibirán y, sobre todo, de las contribuciones que podrán o deberán realizar a sus subcuentas individuales.

Por lo anterior, se enfatiza la importancia de analizar con detenimiento el plan que se ajuste mejor a las necesidades de la compañía y su personal, y que, a su vez, se encuentre en línea o por encima del mercado en lo que a planes de pensiones privados se refiere. *P*

# EL COSTO

## Del reclutamiento y selección de personal

Mtra. Martha Beatriz Valderrama Sánchez



Es evidente que los recursos humanos tienden a ser una fuerte ventaja competitiva, y el destino de las organizaciones está en manos de sus empleados, de su conocimiento, habilidades, esfuerzos y, sin lugar a dudas, de sus actitudes y motivaciones, las cuales constituyen un arma poderosa para lograr importantes resultados.

**P**ara cualquier organización el reclutamiento y la selección de su personal es un proceso de vital importancia, ya que en la actualidad para que una empresa alcance el éxito es necesario enfatizar la calidad de sus servicios. Esto se logra contando con las personas idóneas para colaborar de manera comprometida, siendo eficaz y eficiente, ante los cambios tecnológicos y estratégicos que, al día de hoy, la globalización mundial exige realizar.

Toda la gestión de la empresa termina siendo realizada por el factor humano, ya sea para llevar a cabo la planeación, organización, toma de decisión, coordinación de una ejecución, o bien, controlar un resultado.

Por tal motivo, el proceso de reclutamiento y la selección del personal potencialmente cualificado y capacitado para aportar valor a la empresa, debe ajustarse a ciertos criterios y requisitos, ya que de no ser así, el costo para

## Actualmente, para que una empresa alcance el éxito es necesario enfatizar la calidad de sus servicios

la organización sería altísimo, dado que en lugar de beneficiarla perjudicaría el cumplimiento de sus objetivos, lo cual sería el resultado no sólo de una deficiente gestión de los recursos, sino de una mala selección en los mismos.

La consecuencia de lo anterior sería una serie de problemas a corto, mediano y largo plazo, que repercutiría, entre otras circunstancias, en un alto grado de inestabilidad laboral, ausentismo, depresión, estrés laboral, etc., provocando el deterioro de la organización o incluso propiciando su cierre.

Para que el proceso de reclutamiento y selección sea efectivo, el profesional encargado del mismo, deberá emplear una metodología que facilite la obtención de información ineludible para tomar las decisiones pertinentes; sin embargo, no debe dejar de tener en cuenta que el objeto y principal sujeto de esta actividad es el hombre, quien es el principal activo de la organización y que al ser éste un organismo complejo, no existe un método simple para medir su rendimiento y valor, con lo cual la selección del personal se vuelve aún más complicada, ya que se ha considerado que el capital humano es uno de los mayores gastos que afrontan las organizaciones, al tiempo que es el recurso sobre el que menos conocimientos se suele tener.

Por lo tanto, se ha hecho indispensable que las empresas puedan medir y evaluar el retorno de su inversión vinculando sus enfoques financieros con el desarrollo de su personal.

Uno de los desafíos para medir lo anterior es que, en la práctica, necesitamos definir, por ejemplo, si los resultados obtenidos fueron producto de la adquisición de una nueva máquina o de la capacitación hecha para su manejo. Y se hace aún más complejo cuando se trata de medir los be-

neficios que reporta al negocio un proceso de trabajo en equipo o de calidad de servicio.

Para tal efecto, existen modelos que permiten medir estos beneficios y uno de ellos es el *Return On Investment* (ROI), el cual cuenta con cinco niveles:

- La reacción y planes de acción, el cual mide la satisfacción de los participantes del programa y los planes de acción propuestos.
- El aprendizaje, el cual se enfoca en los cambios en los conocimientos, habilidades y/o actitudes de los participantes.

## 100% de los costos y gastos de una empresa depende de la gestión de personas

- La aplicación o implementación concreta, que mide los cambios reales en el comportamiento y progresos en el puesto de trabajo.
- El impacto en variables propias del negocio, es decir, si el desempeño agregado se traduce en mejoramiento o empeoramiento de una variable predefinida, y cuál es la relación que guarda con los objetivos del programa.
- El cálculo del retorno de la inversión como tal, donde se cuantifica el costo-beneficio del programa en términos monetarios.

Es decir, 100% de los costos y gastos de una empresa depende de la gestión de personas. En este sentido, si contamos con el talento idóneo en nuestra organización estaremos en una posición más ventajosa que la de la competencia. *P*



Mtra. Martha Beatriz Valderrama Sánchez  
Coordinadora de la Maestría en Dirección  
Estratégica de Capital Humano  
Universidad Anáhuac México Sur  
martha.valderrama@anahuac.mx



# TALENTO EN MARCHA

## Dentro y fuera de las empresas

L.C.C. Vanessa Rivas Orihuela

El éxito de las grandes organizaciones se debe a la conjunción de múltiples factores de negocio en donde el capital humano es “la pieza” del juego. Hablar del capital humano en las empresas, es poner en la mesa temas relacionados con uno de los recursos más importantes que una compañía puede tener: su gente.

Cuando una empresa busca abanderar sus estrategias con altos niveles de planeación, con productos y/o servicios innovadores, con un esquema financiero sólido o con un manejo de marca, cuyo impacto deje huella en las audiencias y públicos a los que desea llegar; sin importar el giro de la compañía o el mercado en el que se desenvuelve, son los equipos de trabajo quienes construyen, organizan, planean, ejecutan y hacen realidad los aciertos o fracasos.

Es la gente, con su talento, compromiso o excusa, interés o apatía, la que hace la diferencia entre alcanzar un escenario exitoso o uno adverso. En definitiva: *People Make Or Break The Business*.

La gente es un recurso con un potencial invaluable que, bien orientado, puede tener un impacto social fundamental dentro y fuera de las compañías.

Pero ¿cómo podemos obtener lo mejor de nuestros equipos? la motivación e integración son factores indispensables en la administración del capital humano; son éstos, los vehículos que nos llevarán a obtener el máximo talento, creando nuevas vías para hacer las cosas en nuestra búsqueda de un presente y un futuro mejores.

Es labor de las compañías proporcionarles herramientas de comunicación, trabajo en equipo, *coaching* y planeación, junto con la instrumentación de entornos laborales que permitan su óptimo desarrollo de carrera, con esto se enriquecen sus conocimientos, por medio de la propia interacción de los grupos; a partir de estas circunstancias, la creatividad se vuelve una visita cotidiana.

Aun cuando hay casos del surgimiento de grandes equipos que se originan en organizaciones, las cuales no cuentan con todas estas condiciones, las verdaderas his-

torias de éxito están en aquéllas que saben orientar y cuidar su capital humano.

Estamos hablando del talento, de la capacidad de la gente, que pone en marcha sus mejores habilidades para concretar las metas institucionales y las propias como parte de un mismo sistema.

Lo maravilloso de esta mirada, no es sólo lo que hemos planteado hasta ahora, la aportación del capital humano nos da la oportunidad latente de hacer aún más.

Pone en nuestras manos el conocimiento, la cultura, experiencia y el perfil de la gente para hacer de las ideas, grandes acciones; acciones que pueden traspasar las paredes de una oficina para ir a distintos caminos, hacia personas desconocidas, buscando el cambio y el bienestar social.

¿Qué pasa si sumamos esfuerzos? ¿Qué pasa si invitamos a nuestra gente a poner en práctica sus talentos más allá de sus responsabilidades originales?

¿Qué pasa si echamos mano de la riqueza personal de cada colaborador para promover un compromiso social?, el individual y el de grupo, por su puesto.

Ejemplo de las posibles respuestas a las preguntas anteriores, es el Programa *Ecomagination*<sup>1</sup> que instrumentó GE (compañía global y diversificada en los mercados de servicio, tecnología y manufactura), en mayo de 2005 y que a la fecha ha consolidado valiosos resultados de negocio, gente y compromiso social.

Este programa, pensado para el apoyo ambiental, tiene como objetivo: crear un futuro rentable para la empresa, sus clientes y la sociedad; está basado en cuatro importantes ejes:

La gente, con su talento pone en marcha sus mejores habilidades para concretar las metas institucionales y las propias como parte de un mismo sistema

- Desarrollar y aumentar el ingreso de productos y servicios que proporcionen a sus clientes ventajas importantes y medibles en términos de rendimiento medioambiental.
- Instrumentar iniciativas de investigación en tecnologías más limpias invirtiendo en el año 2007 más de 1,000 millones de dólares y persiguiendo una meta de 1,500 millones de dólares para 2010.
- Reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero y mejorar la eficiencia energética de sus operaciones, con el fin de disminuir, durante 2007, las emisiones de GEI de operaciones en 8% respecto a los datos registrados en 2004.
- Reducir 20% su consumo mundial de agua desde 2006 hasta 2012, con la premisa de mantener al público informado sobre sus avances.
- Concientizar, por medio de programas y campañas de evaluación ambiental, a todos sus grupos de interés.
- Apoyar proyectos de terceros a favor del medio ambiente.

Mediante un diagnóstico, KPMG México mide con precisión sus emisiones de carbono y determina así sus estrategias para lograr 25% de reducción para el siguiente año.

De esta manera, KPMG también suma el valor de "la pieza" del juego, dando cabida al potencial creativo de la gente, buscando hacer una empresa cada vez más rentable e instrumentando un programa que beneficie a miles de personas directa o indirectamente en el mundo.


*Ecomagination* es muestra de la capacidad para hacer sustentable una idea, en forma conjunta.

Otro ejemplo de este tipo de esfuerzos es KPMG Global Green Initiative,<sup>2</sup> una respuesta global de KPMG (firma multidisciplinaria que provee servicios profesionales de auditoría, impuestos y asesoría), en más de 140 firmas alrededor del mundo. Ella responde a los retos del cambio climático y al compromiso de crear un impacto positivo en el medio ambiente.

Entonces, es tiempo de buscar nuestros talentos en casa; de aprovechar su creatividad, su compromiso y su interés por ayudar. Es tiempo de convertir a las compañías en poderosos sitios de cambio social. Las posibilidades para trascender bajo este esquema son inimaginables.

Así, habrá mejores organizaciones, más colaboradores responsables, más ideas valiosas en marcha. Es decir, habrá mejores personas en una cadena de valor interminable.

Un recurso tan maravilloso como el capital humano, no trae consigo sólo tareas y esfuerzo, es contar con la opción de un efecto ganar-ganar; para ser quienes somos hoy, para una sociedad cada vez más madura y consciente, y para preservar nuestra esencia humana y de vida.

¡Juntos podemos hacerlo mejor! 



L.C.C. Vanessa Rivas Orihuela  
Gerente de Comunicación Organizacional  
KPMG México  
vanessarivas@kpmg.com.mx

La meta es reducir la huella de carbono de cada firma en 25% para 2010, tomando responsabilidad de sus emisiones de carbono y fomentando la participación de empleados, familiares, clientes y proveedores.

En KPMG México, este programa forma parte de la estrategia de responsabilidad social y está soportado en tres líneas de acción:

- Administrar las emisiones de carbono de la firma, reducir insumos y desperdicios, aumentando la preferencia por productos reciclables y/o reciclados.

1. 2007 *Ecomagination Report* (GE), [www.ecomagination.com](http://www.ecomagination.com)  
2. 2007-2008, Informes de Responsabilidad Social Corporativa (KPMG México) <http://citizenship.kworld.kpmg.com>, [www.kpmg.com.mx](http://www.kpmg.com.mx), [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)

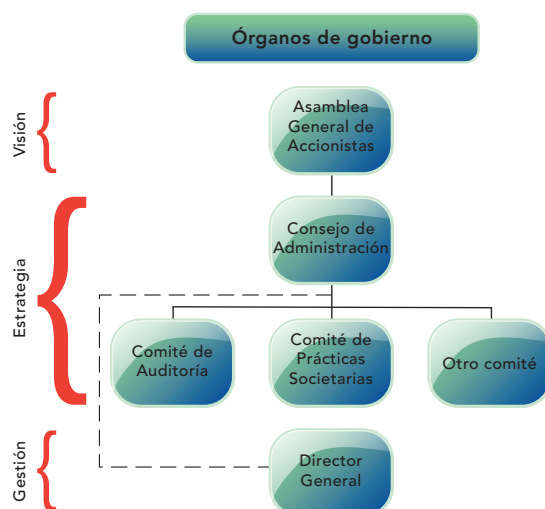
# EVALUACIÓN

## De los órganos del gobierno corporativo

Lic. Ma. Elena de la Fuente Tovar

### Los órganos de gobierno

Con la base del buen gobierno corporativo que, cuando una empresa se refiere a ellos, habla del nivel jerárquico más alto, donde los accionistas marcan la visión del negocio por medio de la Asamblea de Accionistas, órgano supremo de la sociedad; el Consejo de Administración se asegura de que existan las líneas estratégicas, y éste se apoya en los comités de auditoría, prácticas societarias y otros más, para validar y supervisar su cumplimiento con la adecuada gestión por parte de la alta dirección (ver figura).



### La importancia de realizar una evaluación

Ante la situación económico-financiera internacional y el impacto que está teniendo en nuestro país, hoy en día, es necesario que las compañías se preparen, no sólo para enfrentarla (además de las contingencias), sino para solucionar los problemas urgentes, y atender las situaciones estratégicas que representen y garanticen un incremento del valor de la empresa en el largo plazo.

Por ello, es importante que las empresas cuenten con estructuras de gobierno más sólidas, por medio de su Consejo de Administración y sus comités de auditoría, prácticas societarias y otros, con el fin de asegurar que las decisiones estratégicas que se tomen sean más objetivas,



## Los accionistas marcan la visión del negocio por medio de la Asamblea de Accionistas, órgano supremo de la sociedad

en beneficio de la empresa y siempre cuidando los intereses de los accionistas.

En relación con esto, es muy importante el perfil de los consejeros que formen el Consejo de Administración y sus comités, ya que su experiencia, su capacidad y su prestigio profesional serán fundamentales para cada una de sus opiniones en los diferentes temas a tratar en las agendas de trabajo, con el fin de que contribuyan a tomar mejores decisiones.

Para conocer el desempeño de los órganos de gobierno y en lo individual de cada consejero es importante evaluar su desempeño durante un periodo anual, para medir el cumplimiento de los objetivos establecidos y su participación y presencia en cada sesión, entre otros.

### Las mejores prácticas

El gobierno corporativo no es asunto exclusivo de las grandes empresas que cotizan en las bolsas, ya que va encaminado a establecer las mejores prácticas corporativas que contribuyan a mejorar la integración y el funcionamiento del Consejo de Administración y sus comités. Estas prácticas son aplicables a todo tipo de sociedades públicas y privadas, sin distinguir su tamaño, actividad o composición accionaria.

De acuerdo con las regulaciones mexicanas, nos encontramos que la Ley del Mercado de Valores considera que el Consejo de Administración, según el artículo 28, debe vigilar la gestión y conducción de la sociedad y el desempeño de los directivos relevantes; para lograrlo se apoya en el Comité de Prácticas Societarias, el cual se encarga, por medio de un tercero, de evaluar el desempeño de los directivos relevantes.

El Código de Mejores Prácticas señala que el Consejo de Administra-



ción mediante su informe anual a la Asamblea de Accionistas debe señalar la categoría de cada consejero.

Se busca, por medio de la evaluación, obtener retroalimentación de la labor realizada durante un periodo determinado de tiempo, desde el punto de vista de las responsabilidades del Consejo y los comités, para conocer el desempeño de los consejeros y proponer su ratificación en el cargo o, de así ameritarlo, su remoción. Este ejercicio ayuda también a los órganos de gobierno y a los consejeros a identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad, para poder trabajar en ellas. En cuanto a la alta dirección, su evaluación contribuirá a identificar los logros y las áreas de oportunidad, con el fin de tener elementos suficientes y objetivos para la aprobación de los componentes variables de la compensación de los funcionarios.

Previo a iniciar el proceso de evaluación colegiada e individual de los órganos de gobierno, a cargo del Comité de Prácticas Societarias, el cual se apoyó en un tercero, experto en el tema, se debe tomar en cuenta:

- La disposición por parte de los consejeros.
- Definir los objetivos del consejo y los comités.
- Establecer los principales aspectos a evaluar.



Lic. Ma. Elena de la Fuente Tovar  
Gerente de Gobierno Corporativo  
Deloitte  
madela Fuente@deloittemx.com

## Para conocer el desempeño de los órganos de gobierno y de cada consejero se debe medir el cumplimiento de los objetivos y su participación en cada sesión

Como lo muestra la siguiente figura, el cuestionario de evaluación colegiada estará en función de los temas de:

En lo colegiado se puede enfocar a temas específicos como:

- Estructura.
- Participación e involucramiento.
- Funciones y responsabilidades.
- Desarrollo de las sesiones.
- Logros significativos.

El cuestionario de evaluación en lo individual se puede enfocar a:

- Participación y contribución en las sesiones.
- Conocimiento de la empresa.
- Responsabilidades y funciones.

## Beneficios adicionales de realizar una evaluación

En toda empresa es necesario definir metas y programas de trabajos específicos, indicadores de medición y un código de ética que permitan guiar y evaluar la contribución de los órganos de gobierno colegiadamente y sus miembros en lo individual. En la medida en que los programas de evaluación a los miembros de los órganos de gobierno funcionen, se tendrán a los más adecuados consejeros para estar en las empresas aportando y contribuyendo a lograr los objetivos establecidos por los accionistas.

Los resultados de las evaluaciones servirán para capitalizar las oportunidades de cada persona y convertirlas en fortalezas y así lograr el óptimo desempeño en la empresa, por medio de:

- Incorporar a consejeros independientes, con los perfiles adecuados a la empresa.
- Redefinir agendas de trabajo de los órganos de gobierno.
- Facilitar el logro de los objetivos estratégicos.
- Identificar oportunidades para mejorar la comunicación con directivos y entre los mismos miembros del consejo y comités.

Se trata de lograr el balance, contrapeso y asesoría de los consejeros, que tienen por objeto fortalecer la administración del negocio, monitoreando y retroalimentando las acciones que se emprenden, con el fin de minimizar los riesgos y lograr los objetivos del negocio. Que se garantice un ambiente de armonía con la administración, así como un alto nivel de contribución del consejo. *P*



Los resultados de las evaluaciones servirán para capitalizar las oportunidades de cada persona y convertirlas en fortalezas, con el fin de lograr el óptimo desempeño de la empresa

# GESTIÓN POR COMPETENCIAS

## Ventaja competitiva en tiempos de crisis

Dra. Adriana Martínez Guerrero

**E**n tiempos de crisis y cambios acelerados como los que hoy transcurren, las organizaciones se encuentran operando con mayores niveles de competencia, altos niveles de incertidumbre y ciclos más cortos de desarrollo, entre otros.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; este instrumento profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, pues ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos involucrados en el quehacer de la empresa.

La gestión por competencias se transforma en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la organización comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada uno de éstos.



Doctora en Administración  
Adriana Martínez Guerrero  
Associate Principal & Head of Consulting  
Horton International México  
[martínez@horton-mexico.com](mailto:martínez@horton-mexico.com)

Un modelo de competencia bien diseñado e implementado suministra un fundamento sólido para la administración efectiva de los recursos humanos, en el cual se alinean y apoyan las necesidades del negocio. Este tipo de modelo permitirá que las personas puedan afrontar los problemas de manera integrada, tomando decisiones y calculando el riesgo sin perder la proactividad en el desarrollo de sus actividades laborales.

Las competencias se manifiestan en pensamientos, sentimientos y comportamientos de las personas; por lo tanto, pueden ser reconocibles, observando cómo actúan éstas, o bien, por medio de sistemas de evaluación que traigan a la luz lo que hacen, piensan y sienten en las situaciones a las que se enfrentan.

Un tema crítico al que atiende el modelo es impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto-desarrollo.


### La ventaja competitiva

- Permite profundizar la alianza estratégica entre la empresa y los trabajadores al generar mejores recursos humanos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

- Permite centrarse en las habilidades, conocimientos y características del personal que tienen más impacto en la efectividad de la organización.
- Asegura que la formación y las oportunidades de desarrollo se orienten a los valores y estrategias de la organización.
- Proporciona un marco continuo para el asesoramiento, la tutoría y la generación de equipos de alto desempeño y auto-administrados.

### Las competencias más valoradas

Las organizaciones siempre han valorado ciertas competencias por parte de sus empleados; hoy, y como resultado de la globalización y la crisis mundial a la que se enfrentan, han retomado algunas de las teorías de rasgos, valorando en gran medida las siguientes competencias:

- Capacidad de negociación.
- Liderazgo.
- Pensamiento creativo.
- Auto-confianza.
- Auto-motivación.
- Comunicación interpersonal.
- Gestión de conflictos.
- Capacidad analítica.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo. 



# LA ADMINISTRACIÓN

## Del capital humano: una estrategia de productividad

M. en A. Carlos E. Pacheco Coello  
M. en A. Antonio E. Pérez Brito  
C.P. Gabriel J. Pérez Brito

Muchas veces hemos escuchado las palabras: administración de personal, administración de recursos humanos, gestión del talento humano o capital humano; pero, ¿qué significa este último? El capital humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada mediante el desarrollo de mejoras en las capacidades de los trabajadores, adquiridas con el entrenamiento, la educación y la experiencia. El capital humano se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente un mejor empleado.

La teoría económica señala a la productividad como uno de los factores fundamentales en el crecimiento económico del mundo, y la productividad se define como la cantidad de bienes y servicios producidos en cada hora de trabajo realizada.

Dentro de este concepto de la productividad, la economía señala como un factor importante al capital humano, que es el término que los economistas utilizan para referirse a los conocimientos y a las cualificaciones que adquieren los trabajadores por medio de la educación, la formación y la experiencia.

Leif define al capital humano como parte del capital intelectual. El capital intelectual se define como el saber individual o colectivo que produce valor (*knowledge that produces value*). El capital intelectual es la principal fuente de riqueza de los profesionales y de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Para Leif el capital intelectual puede dividirse en capital humano y capital estructural, siendo capital humano aquél que corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de las personas que componen las organizaciones; mientras que el capital estructural estaría conformado por aquellos conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones.

De ahí que la administración de los recursos humanos pueda ser definida como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las

experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general, de acuerdo con Chiavenato.

Por otro lado, según Werther y Davis, el recurso humano se refiere a las personas que componen una organización. Sin embargo, esto ha sido un tema discutible en la actualidad, ¿es el capital humano un recurso tal como lo son los recursos financieros, materiales, etc., con los que cuenta una organización? Un recurso es todo aquello a lo que se puede recurrir cuando se le necesita. ¿Las personas encuadran en esta descripción? De ahí que en la actualidad se hayan desarrollado nuevos términos para referirse al recurso humano como talento humano o capital humano.

La administración del capital humano se ocupa del crecimiento y desarrollo de las personas a fin de que puedan alcanzar niveles más elevados de aptitud, creatividad y realización, dado que los individuos son el recurso central de cualquier organización y sociedad. Su propósito fundamental radica en mejorar las contribuciones productivas del personal a las organizaciones, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. De ahí que persiga objetivos, tanto corporativos como funcionales, sociales y personales.

En estos tiempos, los directivos de los departamentos de recursos humanos y, en general, cualquier administrador se enfrenta a diversos desafíos para la selección y man-



M. en A. Carlos E. Pacheco Coello  
Profesor de Carrera Titular  
UADY y otras universidades  
a nivel licenciatura y posgrado  
[pcoello@uady.mx](mailto:pcoello@uady.mx)



M. en A. Antonio E. Pérez Brito  
Profesor de licenciatura y posgrado  
UADY y UNID, campus Tizimín  
[cptony76@hotmail.com](mailto:cptony76@hotmail.com)



C.P. Gabriel J. Pérez Brito  
Contador Administrativo  
Amerijet International Inc.  
[gabrielperez16@hotmail.com](mailto:gabrielperez16@hotmail.com)

tenimiento de sus recursos humanos, por ejemplo:

- **Diversidad de la fuerza de trabajo.** El acceso de las mujeres a las fuentes de trabajo y el nivel creciente de inmigración interna y externa que sufren nuestras sociedades.
- **Nuevos factores demográficos.** Cambios en los índices de natalidad, mortalidad y nivel educativo, así como indicadores generales de salud.
- **Cambios económicos.** Crisis económicas y financieras como la actual, devaluaciones, etcétera.
- **Cambios culturales.** Cambios en las actitudes de los integrantes de la sociedad como mayor preocupación por la salud, el ambiente, entre otros.
- **Cambios tecnológicos.** Introducción de nuevas tecnologías capaces de desplazar al personal, así como personal capacitado para el manejo de éstas.
- **Desafíos gubernamentales.** Regulaciones, disposiciones e implementación de nuevos impuestos.
- **Desafíos corporativos.** Aparición de sindicatos, organización de la empresa, etcétera.
- **Desafíos profesionales.** Importancia del desarrollo profesional tanto del recurso humano como de los encargados del departamento de recursos humanos.

De ahí que para hacer frente a estos desafíos y contar con el personal adecuado para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, se comenzó a incorporar el método de competencias para la selección y contratación del personal.

Este concepto fue utilizado por David McClelland hace 30 años, quien me-

dian sus investigaciones demostró que las evaluaciones y tests tradicionales, que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes.

El mercado laboral está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época. Éste se encuentra definido por el sector de la población en condiciones de trabajar o actualmente trabajando. Puede estar integrado por candidatos reales y potenciales, y ser segmentado por grados de especialización. El enfoque de competencias se desarrolla para poder elegir al candidato idóneo dentro de este mercado laboral.

Una competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, las habilidades, destrezas y la comprensión necesaria, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.

Se pueden distinguir dos niveles de competencias:

- Las competencias de empleabilidad. Es decir, aquellas competencias necesarias para obtener un trabajo de calidad y para poder reciclarse siguiendo los cambios. Estas competencias requieren una enseñanza sistemática y gradual.
- Las que se agregan a las anteriores, relacionadas con el uso de los recursos (tales como: trabajo, dinero, tiempo, materiales y equipos) para lograr objetivos: las competencias interpersonales, las de comunicación, las sistémicas, competencias tecnológicas.

Existen competencias cardinales que deben ser poseídas inicialmente por todo empleado, por ejemplo: ética, prudencia, justicia, perseverancia, integridad, iniciativa, innovación, etcétera.

Las competencias para personal de nivel ejecutivo, entre otras, son: liderazgo, pensamiento estratégico, *empowerment*, dinamismo, relaciones públicas y trabajo en equipo.

Para los niveles intermedios se recomiendan las siguientes competencias: franqueza, confiabilidad, colaboración, alta adaptabilidad, negociación, comunicación, aprendizaje continuo, temple, iniciativa, autocontrol, pensamiento conceptual, entre otros.

Para niveles iniciales, las siguientes competencias serían adecuadas: responsabilidad, tolerancia a la presión, confianza en sí mismo, pensamiento y habilidad analítica, capacidad para aprender, autonomía, etcétera.

También existen competencias del conocimiento como por ejemplo: apoyo a los compañeros, responsabilidad personal, innovación del conocimiento, profesionales inteligentes, desarrollo de redes flexibles e inteligentes, demostrar valor, metodologías para la calidad, etcétera.

Recientemente, con el auge de las nuevas tecnologías, existen las siguientes e-competencias: innovación, adaptabilidad al cambio, manejo de relaciones de negocios, desarrollo de equipo, habilidades mediáticas, dinamismo, modalidades de contacto, pensamiento estratégico, etcétera.

Conducir una gestión integral con enfoque en competencias bien orientadas, permitirá:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores y por medio de ello, los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño con base en los resultados y conocer al personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Determinar la llamada brecha técnica y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.
- Establecer cuantitativamente el valor agregado mediante competencias, así como también el retorno de su inversión (*Return On Investment*, ROI).
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado.

Para establecer una administración de recursos humanos con enfoque en competencias, se recomienda la elaboración de un plan de competencias, mediante la consecución de los siguientes objetivos:

- Reunir a un panel de expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos que especificarán los criterios de desempeño esperados en el puesto.
- Generar, mediante el panel de expertos, una relación de tareas y características, y consultar a los ocupantes del puesto para recoger sus opiniones acerca de qué tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto de trabajo en cuestión.
- Identificar a los ocupantes con el mejor desempeño del puesto objetivo y de los puestos ocupados por los candidatos a éste.
- Realizar entrevistas con detenimiento a los ocupantes del puesto objetivo.

## Conclusión

La disposición de invertir capital humano hacia un rendimiento está centrado en orden de importancia y resultados, el compromiso de actitud (deseo de pertenecer), compromiso basado en la lealtad (debo pertenecer) y compromiso programático (me costará si no pertenezco). Los negocios deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de éstas que es difícilmente "copiable" por los competidores, es contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse en la satisfacción del cliente y a la auto-renovación continua.

Las competencias nacen de la estrategia de los negocios y se deben medir, ser observables, alineadas a la estrategia y generadoras de ventajas competitivas y el reto para los gerentes de talento humano es entender las necesidades de sus clientes para hacer una contribución relevante y tangible al negocio que responda a sus problemas, retos y oportunidades específicas. Cambiando su rol de soporte operativo para convertirse en socio del negocio, mediante la gestión del capital humano para crear y mantener ventajas competitivas.

El trabajo no es un castigo, es una virtud, un noble empeño que prueba el valor de quien lo ejerce. *P*

## Referencia

Werther, W. B. y Davis K., *Administración de personal y recursos humanos*, 5ª Ed., McGraw-Hill, México, 2001.



# CUATRO ESTRATEGIAS

## Para atender los retos del personal

Lic. Jorge Castilla Ortuño

Con la recesión económica global que estamos viendo, muchas empresas están enfocándose a analizar y reducir sus costos. Casi todas las estrategias de reducción de costos tienen gran impacto en los empleados y su compromiso, por lo que es importante que las organizaciones le dediquen tiempo y esfuerzo a entender y planear adecuadamente la implantación de medidas en este sentido.

La reducción de costos es un proceso doloroso para todos en la empresa, pero en compañías como la nuestra creemos que existen cuatro tácticas que las organizaciones pueden considerar para mitigar estos retos:

- **Reforzar una cultura de consciencia de costos.** Trabaje con líderes y personas influyentes internas en su organización, para reforzar las conductas deseadas que ayudarán a sostener los cambios ahora y en el largo plazo.
- **Comunicar con transparencia y sensibilidad.** Comunique las medidas lo más pronto posible y adelántese a los rumores y a la incertidumbre, apoye a los empleados a permanecer enfocados en hacer mejor su trabajo.
- **Asegurar que sus líderes internos estén alineados con las metas de reducción de costos.** Atienda los temas delicados que pudieran estar limitando la alineación de los líderes internos y comprométalos activamente a ejecutar los cambios.
- **Retener al talento crítico y tratar a la gente con respeto.** Conozca bien quiénes son sus empleados con mejor desempeño y potencial, asimismo hágales saber que los va a cuidar. Minimice el "ruido" en su empresa, respetando a los empleados que se quedan y a los que se van.

### Reforzar una cultura de consciencia de costos

La cultura de la empresa puede ser la barrera o el impulsor de una iniciativa de reducción de costos. Parecería que ésta es difícil de medir, pero muchas empresas que han vivido grandes transformaciones (fusiones, reestructuras, expansión a nuevos mercados, por mencionar al-

gunos) saben que la cultura organizacional es el factor que les ha permitido u obstaculizado, el logro de los objetivos de la transformación.

Hacer el análisis financiero de la reestructura de costos de una empresa, es algo que los ejecutivos de hoy en día pueden hacer; sin embargo, algo que siempre se olvida es la fortaleza de la cultura organizacional, lo cual es evidente al momento de implementar estas nuevas medidas. La creencia general es que un programa de reducción de costos es como cualquier otra transformación, pero no, un programa de este tipo presenta retos poco comunes.

La razón es que la transformación demanda muchos cambios al *status quo*, y esto provoca una respuesta altamente emotiva de los empleados. Un programa de reducción de costos se traduce en cambios muy personales para los empleados, como: reducción de personal, reubicación física, cambio en líneas de reporte, etcétera, los cuales provocan altas reacciones emocionales que deben ser mitigadas con cuidado, de lo contrario los empleados se protegerán siguiendo con su "vieja forma de hacer las cosas".

Otro elemento de complejidad se agrega cuando la historia de cambio de la empresa, indica que los líderes de la misma no han sido exitosos dirigiendo cambios difíciles en el pasado. Una historia de cambios fracasados se traduce en que los empleados ya están "vacunados" al cambio y sólo esperarán a que esta nueva iniciativa pase de moda. Por ejemplo, si existe una cultura de trabajo muy orientada a la función (ventas o finanzas, por ejemplo) y no al proceso (orden a pago, por ejemplo), será muy difícil querer implantar una nueva estructura organizacional y procesos de trabajo que demanden una colaboración.

Los líderes de función se sienten incómodos por la pérdida de control y por los posibles impactos en su gente y en su negocio. Desde el punto de vista del empleado que tiene una gran lealtad a su grupo de trabajo (a su función), es incómodo ser parte de un proceso en el que participan varios grupos de trabajo con los que comparten responsabilidad de resultados.

En definitiva no es sencillo alinear la cultura de la empresa para apoyar el estado futuro de las cosas, pues exige

## La cultura de la empresa puede ser la barrera o el impulsor de una iniciativa de reducción de costos

un proceso de transformación que ocurre a largo plazo. Además, requiere que los ejecutivos a cargo del cambio entiendan y aprecien la importancia de la cultura para lograr una transformación. Las empresas que logran cambios culturales exitosos son las que hacen a sus líderes internos responsables directos de liderar los cambios en conducta en las unidades de negocio que dirigen, es decir, predicando con el ejemplo.

### Comunicar con transparencia y sensibilidad

Las comunicaciones pueden ser en sí mismas una fuente de incertidumbre. Si se hace muy poco, el resultado es desconfianza, alta rotación del talento crítico, desprestigio en la reputación de la empresa, y un retroceso en la moral y productividad de los empleados. Por el contrario, hacerlo bajo la emisión de comunicaciones mal estructuradas, puede llevar a interpretaciones equivocadas o promesas incorrectas para los empleados.

Las empresas que han logrado un buen balance siguen estos principios:

- Comunicar de forma temprana. Un error muy común cuando se lidera un proceso de cambio, es querer los detalles del mismo antes de empezar a comunicar. Recuerde, no necesita tener todos los pormenores para iniciar el proceso de comunicación, ya que mientras más pronto inicie el proceso de comunicación, más terreno le ganará a los rumores e incertidumbre. Es importante dar a los empleados la información que requieren en el momento preciso, para que puedan enfocarse a su trabajo. Piense en lo que sus empleados necesitan saber para estar tranquilos y enfocados, no en lo que usted quisiera decirles respecto al negocio y al impacto en la organización.



Lic. Jorge Castilla Ortuño  
Socio Director del Área de Consultoría en  
Capital Humano, Deloitte  
[jocastilla@deloittemx.com](mailto:jocastilla@deloittemx.com)

- Mantener siempre la transparencia. Los empleados siempre saben cuando sus líderes no están siendo sinceros. Sea transparente sobre la necesidad de cambiar y claro sobre los impactos y lo que está por venir, además de sensible para saber cómo éstos impactarán a los empleados. El cambio no es personal hasta que cada individuo piensa en el “¿cómo me afecta a mí?”.
- Atender a las audiencias adecuadamente. Cuando estructure sus comunicaciones, siempre piense en su audiencia. Personalice su mensaje de acuerdo con las emociones y lógica de cada grupo al que se está dirigiendo. La estrategia de cambio es la misma, pero es crítico el cómo se entregue el mensaje a los distintos segmentos de la organización. Por ejemplo, ante una reducción de personal, la audiencia más importante son los empleados que se quedan en la organización; ante una integración de procesos, son los empleados de las funciones involucradas.

En cada caso, hay que personalizar el mensaje para que puedan hacer su trabajo con claridad y estabilidad (en lo posible). La comunicación debe ser frecuente, consistente y concisa. Finalmente, no vea la comunicación como una táctica de cambio, sino como un elemento crítico fundamental y perenne en su organización.

### Asegurar que sus líderes internos estén alineados con las metas de reducción de costos

Un programa de reducción de costos requiere un liderazgo valiente, disciplinado, comprometido, con entendimiento claro de la visión a largo plazo, y con el deseo de enfrentar los tabúes que antes se consideraban intocables.

Estos atributos sólo se logran con un fuerte liderazgo a la cabeza de la empresa, así como con una alineación y entendimiento de los líderes en toda la organización. Desde el director general, los directores de unidad de negocio, la gerencia media, todos deben actuar igual, hablar el mismo lenguaje y emitir los mismos mensajes.

Cuando la gerencia media entiende el sentido de urgencia, cree en él y puede hablar con credibilidad del mismo, con lo que hay muchas probabilidades de que la implantación de un programa de transformación sea exitosa.

La alineación no se limita a un enfoque de arriba hacia abajo. También involucra alineación entre líderes de unidades de negocio. Por ejemplo, las reducciones de costos típicamente incluyen integración de procesos, en donde se requiere gran claridad en quién hace qué, cómo se establecen límites y métricas en conjunto, y cómo se comparte información y conocimiento del mismo.

Muchas veces la cultura juega un rol crítico para lograr alineación de liderazgo. Para el director general es crítico comunicar los mensajes de liderazgo que enfatizan la importancia de cambios de conducta que lleven a la creación de valor. Por ejemplo, en nuestra compañía estamos aplicando nuevas métricas en donde los socios de unidad de negocio son medidos no por ventas o rentabilidad, sino por la creación de valor real logrado para nuestros clientes (ahorros en procesos críticos, rentabilidad de operación, reducción de riesgo, etcétera). Cuando una medida así es definida desde la cabeza, se crea una cultura de servicio extraordinaria al cliente y también una conciencia de la creación de valor, que bien conducida, se puede volver en el diferenciador en el mercado.

Para lograrlo, se requiere un patrocinador que esté activamente dirigiendo el programa de reducción de costos. Esta persona debe trabajar tiempo completo (las asignaciones parciales raramente funcionan) con todos los equipos, para monitorear el progreso de todas las actividades, resolver problemas y mantener informada a la dirección general del avance y riesgos. Aun después de que se implemente la iniciativa, se requiere un sistema de métricas para mantener al liderazgo de la empresa alineado y enfocado.

### Retener al talento crítico y tratar a la gente con respeto

Una reducción de personal es el tipo de cambio más emocional e íntimo para los empleados, y requiere de una gran precisión para coordinar múltiples elementos, sin afectar las labores cotidianas. Existen dos puntos críticos en una

transición: cómo se trata a los empleados que se van y a los que se quedan.


## Los líderes deben permanecer visibles, impulsar los planes a futuro y crear un ambiente positivo que aliente la moral del empleado

Durante una transición de personal es cuando se viven o no, los valores de la organización. Al experimentar una reducción de personal, es muy importante tratar con respeto y claridad al personal que se va. En esta ejecución de principios se juzgará al equipo de liderazgo responsable. Tratando bien al personal que deja la empresa, se creará un ambiente positivo para los que se quedan, lo mismo que para sus clientes.

La salida de personal deberá ser siempre discreta, y los empleados desvinculados deberán recibir todo el apoyo y recursos que la empresa pueda brindarles. La separación involuntaria de personal es una experiencia dolorosa, y la forma de tratar a la gente en el proceso es crítica para reducir el impacto de la decisión tomada.

Sin embargo, todavía es más importante el tratamiento que debe darse a los empleados que se quedan. La retención del talento crítico es una alta prioridad en todas las empresas, porque los empleados son los que tienen las habilidades más atractivas en el mercado, y los más susceptibles a ser reclutados por otras empresas durante una transición. Esto puede incluir desde sus compensaciones totales hasta oportunidades de carrera, desarrollo y aprendizaje, es decir, el modelo de Remuneración Total (*Total Rewards*).

Es muy importante mantener una comunicación constante con este grupo de empleados, con la meta de ayudarles a entender el rol que tendrán en la nueva organización. Los líderes deben permanecer visibles, impulsar los planes a futuro y crear un ambiente positivo que aliente la moral del empleado.

Las empresas que estén preparadas para atender estos retos serán mucho más exitosas en lograr reducciones de costos y mejoras sustentables en sus estructuras. 



# LA RIQUEZA DE LAS NACIONES

## Y el capital humano

L.E. Alfredo Nava Govela

¿Por qué existen algunos países ricos y otros pobres? ¿Qué genera el crecimiento económico? ¿Por qué unos países crecen a tasas más aceleradas?



Desde sus inicios los economistas han querido explicar estas simples preguntas y las respuestas no han sido fáciles. Una de las primeras respuestas fue desarrollada por Adam Smith, a finales del siglo XVIII, al enterarse de que una fábrica de alfileres de la región tenía una producción mayor a la del promedio de la industria y, por lo tanto, tenía ingresos mayores. Smith documentó la forma en que trabajaban en esa fábrica y la clave resultó ser la división del trabajo. En ese documento se concluyó que la riqueza depende directamente de la productividad y que dicha productividad aumenta en el momento en que los seres humanos interactúan y se obligan a especializarse.

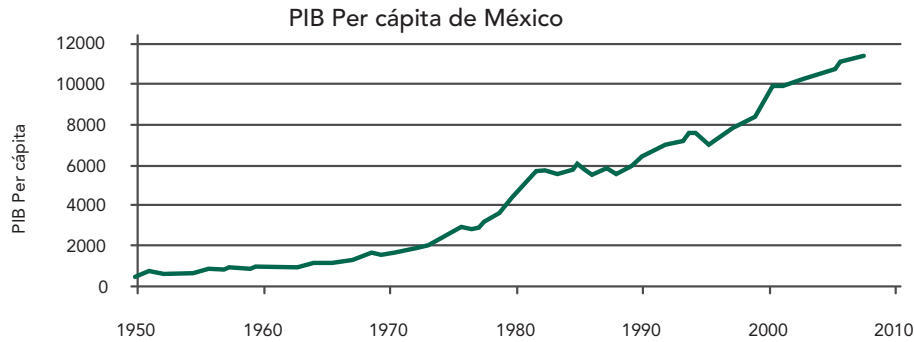
A partir de entonces, se supo que la riqueza de un país dependía directamente de la productividad, por lo que se desarrollaron variables para medirla, y se hicieron modelos para comprender cuáles eran las que explicaban de mejor manera el desempeño de la productividad.

Hoy en día, existe un gran avance en la ciencia económica para explicar la riqueza y el crecimiento de un país. Por lo que este artículo expone las variables que miden la riqueza y la productividad, y describe algunas de las causas del crecimiento económico.

### Las variables

La variable más reconocida para medir qué tan ricos son los habitantes de un país es el PIB per cápita, que no es más que la división del PIB entre la población. De acuerdo con el Banco Mundial, en 2007, los países más ricos tenían un PIB per cápita anual de 70,000 dólares al año; es decir, que en promedio los habitantes de ese país tienen un ingreso de 70,000 dólares, entre los países que encabezan esta lista están: Luxemburgo, Noruega y Suiza. Por otro lado, EE.UU., tenía un PIB per cápita de 45,000; México de 10,000; Rusia de 7,500; China de 2,300; India de 950; y los países más pobres (Congo, Guinea-Bissau y Etiopía) de 150 dólares al año.

La variable que se desarrolló para medir la productividad es el PIB por trabajador, que consiste en dividir el PIB entre el número de trabajadores. Cabe señalar que, esta variable es un poco menos precisa que el PIB per cápita, pues la forma en que cada país registra su fuerza laboral no es igual. Aun así, la lista no varía mucho con respecto a la del PIB per cápita, pues los países más productivos tienen un PIB por trabajador de 130,000 y los más pobres de 1,000.



Fuente: elaboración propia con datos de World Penn Tables: Alan Heston, Robert Summers and Bettina Aten, Penn World Table Version 6.1, Center for International Comparisons at the University of Pennsylvania (CICUP), Abril 2008

En cuanto a nuestro país, la gráfica muestra la evolución del PIB per cápita, en ella se puede observar que en 1950 el ingreso promedio por habitante en México era de no más de 600 dólares. Además, se observa que dicha variable ha crecido lenta y de manera constante, lo cual no necesariamente es buena noticia, pues países como China, India y otros del Sureste Asiático han tenido tasas mucho más aceleradas.

### Las causas

En la ciencia económica, a mediados de la década de 1950, las investigaciones de Robert Merton Solow demostraron que el crecimiento del PIB per cápita, dependía altamente de la cantidad de capital por habitante de un país y que esta cantidad de capital dependía, a su vez, de la tasa de inversión que tuvieran las empresas; es decir, la acumulación de capital y las mejoras tecnológicas. Sin embargo, fue hasta finales de la década de 1980 y principios de 1990, cuando Paul Romer, uno de los 25 economistas más influyentes de nuestra época, tomó las ideas de Solow y las mezcló con los conceptos de capital humano de Gary Becker.

El concepto de capital humano, usado por primera vez por los economistas de la Escuela de Chicago, no es más que la adquisición de conocimiento (educación y entrenamiento) que puede ser usada más de una vez en el proceso de producción; por lo que, entre otras cosas, se refiere a las

elecciones que toman las personas entre el ocio y el trabajo, la división del trabajo, la elección entre trabajar y seguir adquiriendo conocimiento, la acumulación de conocimiento por parte de las personas y la adquisición de conocimiento que mejora la productividad de las personas.

Estos dos conceptos, el modelo de Solow y el de capital humano, llevaron a Romer a concluir que de la riqueza de un país depende la productividad, lo que, a su vez, depende de:

- La acumulación de capital.
- La cantidad de tiempo que las personas destinan a la acumulación de competencias.
- El nivel de progreso tecnológico con el que se cuenta.
- Los derechos de propiedad, tanto del capital tradicional como del capital humano.
- El espíritu emprendedor, con el fin de incrementar la productividad.

Nótese que dentro de las conclusiones de Romer, el capital humano es una de las variables exógenas que más explican el crecimiento de un país; es decir, el factor humano, aunado a las mejoras tecnológicas, es el gran generador de riqueza de los países; ya que si un país tiene gente mejor educada, con mayor espíritu emprendedor y un mejor uso de las tecnologías, se garantiza una mayor productividad, un mayor valor agregado y un mayor ingreso. *P*



Licenciado en Economía  
Alfredo Nava Goveia  
Director de Maestrías  
Facultad de Negocios  
Universidad Anáhuac México Sur  
alfredo.nava@anahuac.mx

# EL FRACASO EMPRENDEDOR

## Como fuente de desarrollo de los países

M. en A. Joaquín García Luna Bustamante

Cuando pensamos en el fracaso empresarial nos viene a la mente una infinidad de cosas no deseadas que pueden estar afectando nuestra economía, desde el punto de vista como país, ya sean compañías despidiendo personal, lo que origina perder nuestros trabajos.

El fracaso emprendedor, en un país, puede ser la fuente de experiencia que permita generar a los emprendedores exitosos necesarios para incrementar el PIB nacional. Quizá suena insensato y en cierta manera increíble; sin embargo, empezamos por entender qué es un emprendedor.

De acuerdo con el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM),<sup>1</sup> las personas son las que se organizan para materializar un nuevo negocio o empresa, por lo cual sus análisis están basados en ellas y no tanto en la generación de empresas en los países. Los emprendedores nacientes son aquéllos que están involucrados en la puesta en marcha de un nuevo negocio, que tiene alguna propiedad sobre el mismo y que no han pagado salarios o compensaciones por más de tres meses. Los nuevos empresarios son aquéllos que tienen todo o parte de la dirección y propiedad de una empresa y han pagado salarios por un periodo entre los tres y 42 meses.

Por lo tanto, los emprendedores establecidos son igual que los anteriores, pero que han pagado salarios por un periodo mayor a los 42 meses. Vale aclarar que se consideran para estadísticas sólo adultos de 18 a 64 años, considerando únicamente como emprendedores a aquéllos que buscan incrementar sus ingresos, no mantenerlos.

Es decir, un emprendedor es una persona involucrada en cualquiera de las etapas mencionadas anteriormente, y de acuerdo con los estudios realizados, los países de ingresos bajos y medios realizan mayores niveles de actividad emprendedora en las etapas iniciales, pero poca en las siguientes. Naciones de bajos ingresos, tienen una

gran parte de su población emprendiendo como forma de auto-sostenerse, por lo cual la actividad emprendedora se basa en empresas muy pequeñas o en el autoempleo. Según el desarrollo del país, las medianas y grandes empresas se van consolidando y tienen un rol más activo en la economía, logrando generar empleos que atraen a más personas, los cuales son más eficientes que las micro y pequeñas empresas.<sup>2</sup>

Lo anterior, concuerda con el porcentaje de las empresas que arrancan en México. Es decir, de 100% que se establecen cada año, 80% quiebra en el primer año; mientras que de 20% restante, 50% quiebra en el segundo año, subsistiendo sólo 10%, después de dos años.<sup>3</sup> La suposición principal, el fracaso en la rentabilidad de estos negocios, es cierto en 35% en nuestros países latinoamericanos. Las otras dos razones fuertes, son las personales con 25% y la falta de financiamiento con 18%.<sup>4</sup> Sin embargo, 20% del total eran dueños de otros negocios y 14% estaba tratando de abrir un nuevo negocio.

Esto demuestra que cerrar un negocio es un elemento natural y normal en el proceso emprendedor, el cual permite distribuir innovación, recursos financieros y humanos mediante las empresas más eficientes.

Los países han desarrollado diferentes esquemas de apoyos fiscales para inversionistas de alto riesgo como en el caso de Europa,<sup>5</sup> o el programa de Inversionista Ángel de Nacional Financiera y CONACYT, en México, para invertir en proyectos innovadores y desarrolladores de tecnología.<sup>6</sup> Los cuales buscan impulsar a los emprendedores como una parte de la solución.



Cada vez que un emprendedor fracasa, puede volver a empezar con mayor experiencia y probabilidades de éxito

La otra parte del impulso a los emprendedores, es la que se encuentra al final del cierre de las empresas. La mayoría de los proyectos que no prosperan, simplemente cierran y prefieren esperar a que transcurran los años necesarios para que la ley no pueda aplicarse. Es decir, de manera normal, las pequeñas empresas no formalizan su cierre y simplemente cierran las cortinas y desaparecen. Estos procesos de cierre duran un promedio de 4.5 años, representando un costo de 15% sobre el PIB, con una tasa de recuperación de 23.8% (Banco Mundial, 2007).

Tener un cierre rápido y limpio, permite a los emprendedores iniciar nuevos negocios de una manera sana, sin estar anclados a experiencias pasadas, donde mantienen historiales fiscales y crediticios abiertos, que no los incentiva a emprender nuevos proyectos o negocios, prefiriendo suspender, temporalmente, su actividad emprendedora u olvidándose por completo de hacerla.

Sin tener sustento científico podríamos pensar que muchos emprendedores que fracasan, reinician sus proyectos por medio de esquemas de economía informal para realizar sus ideas causando un no ingreso fiscal y afectando la economía como menciona Luis Rubio en México 2025.<sup>7</sup>

Como política pública, México debe buscar la manera de ayudar a que el fracaso se vuelva fuente de experiencia para el desarrollo de proyectos con mejores posibilidades de éxito, para ello, necesita tener políticas fiscales y de promoción que faciliten el cierre de empresas en menores tiempos y con pasos simples, que sean conocidos por cualquier persona que inicia un negocio. Supongamos que podamos incentivar a empresas que cierran para que, en el caso de que algunos de sus socios inicien un nuevo intento emprende-



dor en los próximos 18 meses, pueda tener ciertos incentivos fiscales por haber tenido la intención de emprender un proyecto y, tal vez, generar empleos. De esta forma, posiblemente, se tendrían más proyectos naciendo con más experiencia, gracias al fracaso anterior.

Con el paso del tiempo, se puede lograr un proceso de reciclado de emprendedores, es decir, cada vez que un emprendedor fracasa puede volver a empezar, con mayor experiencia y probabilidades de ser exitoso en los siguientes intentos.

La vida tiene una etapa final que es la muerte, los negocios también tienen un inicio y un fin; sin embargo, es importante que un valioso intento de emprendedor no se convierta en un muerto viviente, al fracasar por primera vez.

Hay vida después de la vida, y hay éxito después del fracaso. El manejo exitoso del fracaso emprendedor puede ser la fuente del éxito como país. *P*

## Referencias

1. Amorós, J.; Guerra, M.; Carrillo, J., *Global Entrepreneurship Monitor*. Reporte Nacional de Chile 2007, mayo de 2008.
2. *Ibíd.*
3. Méndez, J., *El Financiero*, "Sección Mercados", noviembre de 2007.
4. Bosma, N.; Jones, K.; Autio, E.; Levie, J., *Global Entrepreneurship Monitor 2007 Executive Report*, 2008.
5. EBAN, European Business Angel Network, *Fiscal Incentives Available to Business Angels in Europe*, august 2008.
6. Reforma, "Respalda NAFIN aterrizar ideas", Julio de 2007.
7. Rubio, L., *México 2025: el futuro se construye hoy*, 2006.



M. en A. Joaquín García Luna Bustamante  
Gerente de Ventas de Telcos  
NextiraOne México  
joaquin.garcialuna@nextiraone.com.mx

# COACHING

## Una herramienta para mejorar el desempeño

Lic. Juan Alfonso Rodríguez Durón

Una de las prioridades descritas en el plan estratégico de negocios de las empresas es contar con el mejor personal con los conocimientos y habilidades necesarios para enfrentar los retos actuales, otorgándoles nuevas herramientas tecnológicas, metodologías y conocimientos técnicos, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Algunas empresas parecen haber olvidado la importancia de la formación del personal como medio y no como un fin en sí. Recordemos que esta formación persigue la mejora de los resultados de la empresa, los cuales se producen como consecuencia del aumento del nivel de conocimientos y de las habilidades de su personal. Cuando una empresa detecta una deficiencia en el rendimiento de su personal, que es atribuible a una falta de habilidades o de conocimientos, puede plantearse la opción de establecer un proceso de formación. Si este proceso está bien diseñado y se ha implementado de forma adecuada, es posible que este nivel de rendimiento aumente.

Cuando la deficiencia en el nivel de rendimiento del personal no se debe a una falta de habilidades o de conocimientos, la formación no eliminará esta deficiencia.

Ahora bien, las deficiencias en el nivel de rendimiento, básicamente, son originadas por:

- Falta de información. El empleado no sabe qué tiene que hacer ni para cuándo terminarlo, además, cree que hay una mejor manera de hacer las cosas, que la que le han propuesto y piensa que lo que hará no va a funcionar.
- Falta de herramientas.
- Falta de sanciones apropiadas. El empleado no pierde nada por no mantener el nivel de desempeño que se supone debe conservar.
- Problemas personales del empleado o falta de motivación.
- Falta de aptitud del empleado.
- Falta de habilidades o conocimientos.

Un proceso de formación se justifica sólo en la medida en que está vinculado a una mejora del desempeño, y si no es así es poco eficiente.

En la actualidad escuchamos con más frecuencia hablar del *coaching*. Pero, ¿qué hay detrás de este concepto? ¿Qué se entiende por *coaching*?

El *coaching* se refiere a un tipo específico de relación que se establece entre dos o más personas (*coaching* grupal), donde una de ellas, que recibe el rol de *coach*, apoya a la otra (*coachee*) para alcanzar sus metas dentro del ámbito profesional y/o personal.

Para que el *coaching* tenga éxito, es de suma importancia que la relación establecida entre las personas que participan en él, sea de total confianza y confidencialidad.

Este modelo tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas y se realiza de forma metódica, estructurada y eficaz, centrándose en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el desempeño actual. Cabe destacar que para obtener lo mejor de las personas, en todo momento, el *coach* debe creer en el potencial de su *coachee*, quien más que aprender del primero buscará el aprendizaje en sí mismo, motivado por su *coach*.

Aunque a veces no es fácil, el *coach* debe evitar transferir su experiencia al *coachee*, pues si lo hiciera estaría incumpliendo uno de los principios básicos del *coaching*.

La esencia del *coaching* es enriquecer el modelo mental del *coachee*, incrementando el nivel de conciencia de sus habilidades, actitudes y aptitudes, facilitándole el paso a la acción. Todo lo anterior, con base en ciertas preguntas y en la retroalimentación descriptiva.

El proceso de *coaching* tiene cuatro etapas diferentes, en donde el *coachee* es responsable de la dirección y del plan de acción que se establece en cada sesión:

1. Preguntas que ayuden a establecer la meta (situación deseada-objetivo).
2. Preguntas que ayuden a examinar la realidad y a explorar la situación presente (área de mejora o dificultad).
3. Preguntas que ayuden a encontrar opciones, estrategias y posibles alternativas (mapa de opciones y recursos).
4. Preguntas que ayuden a determinar qué, cuándo y quién lo hará, así como la voluntad de hacerlo (plan de acción específico).

Las sesiones pueden realizarse en un ambiente estructurado y formal cuando se establece un marco específico para

## El coaching se vuelve una herramienta potencial al promover y difundir el principio de que la persona es la esencia de toda empresa



Lic. Juan Alfonso Rodríguez Durón  
Gerente de Capital Humano  
PricewaterhouseCoopers  
juan.alfonso.rodriguez@mx.pwc.com

su desarrollo; e informal, cuando el *coach* aprovecha las oportunidades del día a día para utilizar el modelo.

El *coach* quien funge como líder se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio, al tiempo que se convierte en un facilitador para que sus *coachees* encuentren soluciones por sí mismos, poniendo énfasis en el cambio generativo y concentrándose en definir y alcanzar los objetivos específicos.

Todo *coach* debe reunir una serie de características fundamentales que le ayudarán a cumplir su labor con éxito:

- Ser comprometido para lograr los objetivos planteados por parte del *coachee*.
- Ser analítico para saber qué soluciones necesita el *coachee* para mejorar sus resultados y fallas, y cómo éste puede mejorar.
- Tener una comunicación abierta y directa, preguntas claras que ayuden al *coachee* a clarificar sus dudas.
- Ser colaborador, reflexivo y persistente en conseguir los mejores resultados posibles.
- Ser empático y entusiasta al ayudar a su *coachee*.

Ante los diferentes cambios que como sociedad hemos sufrido, hoy nos enfrentamos a un mundo con actitudes, estados emocionales y mentales, muy diferentes, provocados por el mismo ambiente en el que nos movemos, intercambiamos conocimientos, ideas y propuestas por diversos medios y nuestras relaciones laborales y personales han tomado otro rumbo.


Por lo anterior, el *coaching* se vuelve una herramienta con gran potencial al promover y difundir el principio fundamental de que la persona es la esencia de toda empresa, y que mediante su potencial es posible alcanzar el logro de cualquier tipo de

objetivo, con la certeza de que sólo desarrollando la calidad humana se podrá crear calidad empresarial.

Si una empresa no es capaz de vincular un proceso de *coaching* a la mejora en el desempeño de la persona que recibe el *coaching*, por consecuencia está desperdiciando los recursos. Es decir, el *coaching* es un medio que debería estar supeditado a su fin: la mejora del desempeño (mediante el aumento del nivel de conciencia acerca de las opciones que tiene el *coachee*, de mejorar sus estrategias en la toma de decisiones, de apoyar su desempeño, de un seguimiento eficaz o por medio de lo que el *coach* utilice como recurso). Al utilizarlo así, el *coaching* aparece como un recurso muy eficaz y capaz de producir resultados increíbles.

Entonces, el éxito futuro dependerá de la inserción de una cultura de *coaching* para fomentar el desarrollo de nuestros colegas y mejorar su desempeño, por medio de la transmisión del conocimiento, de las habilidades y actitudes.

### Beneficios del coaching en las organizaciones

- Facilitar el acercamiento entre los trabajadores y el intercambio de sus conocimientos, habilidades y experiencias, de modo que todos aprendan algo.
- Aprovechar al máximo las oportunidades que surgen en el trabajo para recoger enseñanzas de situaciones reales.
- Facilitar la transferencia de lo aprendido a las situaciones que surgen en el trabajo.
- Fomentar un ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad.
- Mejorar la calidad de trabajo. 

# CAPITAL HUMANO

## ¿Valor intangible para los estados financieros?

C.P. y L.A.E. David Cabrera Espinosa

El concepto de capital humano ¿es realmente un nombre nuevo para un término viejo o un nombre nuevo para un concepto nuevo, acerca del valor que representan los empleados para las empresas?

Cuando me refiero a un concepto viejo, lo que quiero decir es que a excepción de las grandes empresas transnacionales, normalmente los trabajadores siguen teniendo la misma definición desde hace mucho tiempo, o sea, un factor productivo, un elemento del costo directo o un gasto administrativo; y lo peor, con el concepto de que es reemplazable y cuantificable económicamente, ¿cuánto se le tiene que pagar?, ¿cuánto representa la carga social?, ¿cuánto costaría reemplazarlo o cuánto cuesta capacitarlo?

Por desgracia, la perspectiva del trabajador es la misma, ellos saben que son prescindibles, por lo tanto su fuerza laboral y, sobre todo, su potencial lo venden al mejor postor, este círculo vicioso origina para la empresa una alta rotación de personal, ya que sus trabajadores no tienen un sentido de pertinencia, además de que genera al trabajador una gran inseguridad en sus empleos, puesto que a ellos les gustaría saber que son necesarios para la empresa, que son el capital humano y un activo de la empresa, no un costo o un gasto. Pero, ¿cómo podemos resolver el problema? Veamos los siguientes conceptos.

Existen muchas interpretaciones, posiciones, concepciones, económicas o no, acerca del capital humano como uno de los aspectos que analiza la gestión y valor de las personas en una organización, tal como se aprecia en las siguientes definiciones:

- **Capital humano.** Se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales e intransferibles.<sup>1</sup>
- **Capital humano.** Forma de capital intangible que incluye las habilidades y conocimientos que los trabajadores poseen o adquieren por medio de la educación y la capacitación, y que brinda servicios valiosos para una empresa a través del tiempo.<sup>2</sup>

De acuerdo con estas definiciones, es común referirse al capital humano como las cualidades y características de las personas de una organización, o sea, sus aspectos intangi-

bles, por ejemplo, la formación, educación, escolarización, conocimiento, salud, condiciones de vida y trabajo, información, etc. Por otro lado, cuando se trata de los aspectos tangibles en la organización como la cantidad, salario, contratación, jubilación, etc., entonces se considera como recursos humanos, por lo tanto, es obvio que a la hora de referirse al capital humano, no es posible separar a la persona de las cualidades, características y capacidades que posee y que le permiten desarrollar actividades con éxito.

Quizá, el punto que puede provocar mayor confusión sería llamarle al ser humano, "capital" o "recurso", en términos económicos.

De lo anterior, destaca el concepto de *intangible* como parte esencial del capital humano, entonces ¿sería posible incluir en el balance general al capital humano como un activo intangible?

Al respecto, las Normas de Información Financiera (NIF) en su edición 2009, señalan lo siguiente:

En la NIF A-5, *Elementos básicos de los estados financieros*, párrafo 4, se define el activo como:

"...un recurso controlado por una entidad, identificado, cuantificado en términos monetarios, del que se esperan fundadamente beneficios económicos futuros, derivados de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad."

Además, el párrafo 10 indica que: "La capacidad de generar beneficios económicos futuros, es la característica fundamental de un activo. Este potencial se debe a que el activo interviene en el proceso productivo, constituyendo parte de las actividades operativas de la entidad económica; es convertible en efectivo o en otras partidas equivalentes; o bien, tiene la capacidad de reducir costos en el futuro..."

Por lo antes expuesto, podemos afirmar que el capital humano cumple ampliamente con los requisitos para poder lla-



A los trabajadores les gustaría saber que son el capital humano y un activo de la empresa, no un costo o un gasto



C.P. y L.A.E. David Cabrera Espinosa  
Socio del despacho Asesoría Integral Especializada, S.C.  
Profesor de asignatura  
Universidad Anáhuac México Sur  
cabreradavid@yahoo.com

marlo activo, ya que es un recurso que la entidad controla y tiene la capacidad de generar beneficios para la empresa, además de que invariablemente forma y formará parte de los procesos productivos y actividades operativas, ya que sin el personal no se podrían llevar a cabo dichos procesos o actividades.

El capital humano también puede ser clasificado dentro del inciso "c" del párrafo 13 como un derecho a recibir servicios, pues cuando se contrata a una persona esto es lo que se espera de ella, en el presente y futuro.

Por otro lado, el párrafo 15 afirma que para reconocer un activo no es estrictamente necesario que esté asociado a derechos de propiedad legal o que tenga características de tangibilidad, lo cual se identifica con el concepto de que los trabajadores no son propiedad de la empresa y el capital humano, definido con anterioridad, tiene las características de intangible.

Por consiguiente, si cabe la posibilidad de considerar al capital humano como un activo intangible, veamos ahora los conceptos que al respecto proporciona la NIF C-8, *Activos intangibles*, cuya definición se expresa en la NIF, en su párrafo 6: "son aquellos activos no monetarios identificables, sin sustancia física que generarán beneficios económicos futuros controlados por la entidad." Ahora bien, como una de sus características principales, exige la aportación de beneficios económicos futuros que se extiendan por periodos más allá del de la adquisición y que no sean de naturaleza corpórea, ya que su característica de activo se la da más el significado económico para la empresa que la existencia material del mismo.

Es decir, la NIF en cuestión no menciona en ningún lado como un intangible al capital humano, pero tampoco lo hace dentro de la limitación al alcance, lo cual quiere decir que lo que no está prohibido ¿está permitido?

De ser así, podríamos analizar el Apéndice A, *Diagrama de criterios para la identificación de la existencia de un posible activo intangible y su reconocimiento*, de dicha norma, respondiendo a las preguntas que él mismo plantea.

- ¿Está incluido dentro del alcance de esta NIF?

La respuesta es sí, porque generalmente todas las entidades que contratan personal emiten estados financieros en términos de la NIF A-3, y han adquirido derechos contractuales por la firma de contratos individuales o colectivos con el personal contratado, además los activos intangibles pueden ser generados de forma interna al desarrollar y capacitar al personal, ya sea para actualizarlo, para que desempeñe mejor sus funciones o para una promoción y que ocupe un puesto superior al que tenía, en ambos casos, generando ahorros o utilidades futuras.

- ¿Se incurrió en un costo para su obtención?

En definitiva sí, pues existen los costos y gastos desde el reclutamiento, selección, contratación, inducción, curvas de aprendizaje y capacitación.

- ¿Se cumple con su definición?

Sí, ya que pueden identificarse plenamente. También existen beneficios económicos futuros fundadamente esperados, de lo contrario, no tendría sentido la contratación del personal y además, la empresa o entidad tiene control pleno sobre dichos beneficios económicos esperados, ya que los mismos pertenecen a la compañía, no a los trabajadores.

- ¿Se generó internamente?

Si hablamos de la capacitación y desarrollo, la respuesta es afirmativa y también es aplicable a las preguntas acerca de que si se incurrió en un costo o un gasto de investigación y desarrollo, y que además cumplen con los criterios del párrafo 56, pues para el desarrollo y capacitación del personal se incurre en gastos de investigación interna sobre a quién hay que capacitar y en cuanto a



## REVISTA EN LA WEB

<http://www.imcp.org.mx>

### LO BUENO DE LA CRISIS ECONÓMICA

Mtro. Julio Hugo Gómez Castillo

Consultor Senior INTERCOM

[jgomez@prodigy.net.mx](mailto:jgomez@prodigy.net.mx)

El otro día por la noche, después de una intensa jornada de trabajo, me encontraba descansando en casa y mientras leía el periódico por Internet, noté que ningún artículo dejaba de mencionar los efectos negativos que ha causado la crisis económica internacional. De pronto encontré una información mucho más interesante que me dejó muy inquieto, la cual decía: "México, 16 de febrero. La población ocupada que perdió su empleo o dejó de tener una actividad remunerativa al cuarto trimestre de 2008 ascendió en 750 mil personas, respecto al mismo periodo de 2007, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo."<sup>1</sup>

¿Pérdida de empleo?, tema que escuché en todos los lugares donde estuve el pasado fin de semana. En ese momento me sentí muy afortunado de contar con un empleo y no ser partícipe de esa cifra alarmante.

### ¿Quieres saber más sobre este tema?

Visita el portal del IMCP donde hallarás el texto completo de este artículo. Además, podrás consultar el siguiente título:

### DONATIVOS A ASOCIACIONES Y SOCIEDADES CIVILES

C.P.C. Joel Álvarez Bautista

Catedrático de la Universidad Anáhuac México Sur

Titular de la Licenciatura en Finanzas y Contaduría

qué. En este proceso se incurre en costos de materiales consumidos y servicios recibidos, por parte del capacitador.

Al respecto, la acepción de estos términos, investigación y desarrollo, en la NIF, se refiere a otros términos como el de un nuevo producto, pero también pueden ser aplicados al capital humano.

Ahora bien, la otra respuesta es decir "no" y también puede ser aplicable, pues si se trata de una contratación externa de personal, fue adquirida en forma individual.

Por lo tanto, la última pregunta ¿es un activo intangible con vida indefinida? Sólo es de trámite, ya que con cualquier respuesta posible (sí o no) ya se ha dejado asentado que el activo intangible existe, y la respuesta en cuanto al capital humano es no, pues la vida del intangible depende del plazo pactado en el contrato o, en todo caso, de la edad biológica del trabajador.

Para la valuación de este activo intangible podría utilizarse el método de flujos descontados a valor presente, para lo cual los flujos pueden ser calculados de acuerdo con los puestos de trabajo y objetivos fijados a los diversos puestos ocupados por los trabajadores. Por ejemplo, a un gerente de ventas se le contrata para que cumpla con objetivos de venta, si los cumple generará las utilidades asociadas a dichas ventas; a un obrero se le contrata esperando que cumpla como mínimo con el índice de productividad de la empresa, si lo hace o lo supera, estará generando ahorros fácilmente calculables; a un tesorero se le contrata esperando la generación de ahorros financieros por el óptimo manejo de los recursos monetarios, etcétera.

Para un concepto más claro cerca de la consideración e inclusión del capital humano como un activo intangible sería necesario complementar la NIF C-8, quizá un tema un poco fuera de serie, ya que como lo indican las mismas razones para emitirla, se adecuó a las normas internacionales y en éstas tampoco se maneja este concepto.

Por lo tanto, aunque administrativamente el término de capital humano pudiera ser una idea nueva relacionada, sobre todo, con el concepto del *management* que se queda en el plano de lo teórico, para llevarlo a lo práctico es necesaria esa modificación planteada en la NIF C-8. Pero, mientras esto no suceda los nombres de capital humano, capital intelectual, recursos humanos, relaciones industriales, departamento de personal, etc., seguirán siendo nombres "nuevos" para un viejo concepto acerca del personal que labora en las entidades. *P*

1. [http://es.wikipedia.org/wiki/Capital\\_intelectual](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_intelectual)

2. [http://www.geocities.com/perfilgerencial/diccionario\\_economico](http://www.geocities.com/perfilgerencial/diccionario_economico)

# CÓMO RECLUTAR

A las personas que han crecido y cómo crecer profesionalmente en tu empresa o en otra

Ing. Alejandro Ortega Schultz

Nos sorprende mucho ver gente que no entiende por qué no ha crecido en las empresas, será que no tienen logros en su trabajo o no saben identificarlos o lo que podría ser peor: sí los tienen, pero no saben comunicarlos o venderlos interna y externamente para un nuevo empleo. El punto es vender nuestro trabajo, vender los logros que hemos obtenido, pero ¿cómo hacerlo?

**P**rimero, con un proceso de identificar los objetivos o problemas resueltos en nuestro trabajo, cuantificarlos y comunicarlos; cuando es internamente es en las juntas o presentaciones formales. En forma externa, para una entrevista a un nuevo trabajo, lo podemos hacer vía anécdotas de logro.

Debemos entender que nuestra experiencia profesional debe darle valor agregado a la empresa, y que la única manera de hacerlo ver de este modo depende de nuestros logros en el pasado, siendo consistentes en todo momento del mensaje y la imagen que damos dentro de la organización.

Cuando las empresas ofrecen un ascenso, no sólo se basan en aptitudes técnicas, en la experiencia y en la preparación, sino que le dan un peso muy grande al manejo de la inteligencia emocional, las relaciones interpersonales y al liderazgo que el candidato a gerente o director proyecta. Lo que buscamos en este artículo es comunicar a las personas a que se enfoquen a cuantificar sus logros, día tras día, mes tras mes, para que al cabo del tiempo puedan comunicarlos interna y externamente.

Decir en una junta, entrevista o escribir en el currículum: "incrementé la eficiencia de tal planta o mejoré las ventas con un plan estratégico de mercadotecnia", son respuestas muy ambiguas y sin medición alguna. Todos los logros deben ser mensurables, buscar cuantificarlos en dinero, porcentaje, monto o tiempo. El logro de la planta se escucha mejor si se dice: "en un plazo de tres meses, disminuí el tiempo muerto de 35 a menos de 1%, y se eliminaron todas las horas extras, de 30 a 5%".



## Las personas deben cuantificar sus logros para que al cabo del tiempo puedan comunicarlos interna y externamente



Ing. Alejandro Ortega Schultz  
Director, Lucas 5  
[alejandro\\_ortega@lucas5.com](mailto:alejandro_ortega@lucas5.com)

Para la redacción de cada logro recomendamos seguir un formato inverso a como se explica:

- Identificar el problema u objetivo definido: ¿cuál fue el principal problema al que te enfrentaste o el objetivo que tenías que lograr?
- Las acciones realizadas: ¿qué acciones tomaste para superar el problema o alcanzar la meta?
- Los resultados obtenidos: ¿cuáles fueron los resultados de tus esfuerzos? y ¿cómo tu desempeño benefició a la compañía?

Ahora veamos cómo se hubieran identificado los problemas y resultados de la planta:

- Problema u objetivo: algunos materiales y fallas en el equipo de la línea de ensamble estaban causando paros de 30 a 35% del tiempo.
- Acción: junté a los gerentes y trabajadores de la línea para identificar varios pequeños problemas que causaban los tiempos muertos y nos enfocamos en resolverlos uno tras uno.
- Resultado: en un plazo de tres meses, el tiempo muerto disminuyó a menos de 1% y se eliminaron todas las horas extras de 30 a 5%.
- Ahora, teniendo en claro el proceso, iniciamos la redacción por el resultado, ya que en una entrevista o documento con fuertes resultados logramos captar la atención de la persona, luego, explicamos las acciones que tomamos para resolver el problema o lograr nuestro objetivo.
- Anécdotas de logros: en un plazo de tres meses disminuí el tiempo muerto de 35 a menos de 1%; se eliminaron todas las horas extras, de 30 a 5%; lo logré mediante re-

visiones con los gerentes y trabajadores; se identificaron los materiales que tenían problemas de suministro y qué máquinas tenían fallos continuos, nos enfocamos en resolverlos uno tras uno.

Cuando estamos en un proceso en nuestra propia empresa, nos podemos auxiliar de gráficas y presentaciones para hacer lucir nuestros logros; cuando es externo, lo tenemos que colocar en el currículum, y en una entrevista de trabajo, tenemos que resumirlos, llevarlos preparados para expplayarnos en lo que la empresa o entrevistador esté más interesado.

En nuestra organización dedicada a *head hunter*, las empresas nos solicitan gente con experiencia probada que haya tenido éxito y que lo pueda repetir con ellos, o bien, con el potencial para cierta actividad. Además, nos enfocamos en los valores y logros de la persona con los que haya crecido profesionalmente, y validamos cada posición o puesto, así como sus logros para la compañía.

Como recomendaciones finales, debe haber buena actitud dentro de la organización y congruencia entre lo que se dice y se hace.

En la toma de decisiones a nivel dirección es importante ante una crisis o problema, siempre ver por la permanencia de la empresa, las decisiones institucionales y nunca el beneficio personal. *P*



# PRODUCTIVIDAD FEMENINA

Enfrentemos la necesidad de un cambio de paradigma

Mtra. María del Carmen Romo Ruiz

En los últimos años, el porcentaje de mujeres que participan en el mercado laboral en México casi se ha duplicado, representando 40% de la población económicamente activa, cifra que, en términos de la economía, ya sea formal o informal, no es nada despreciable.

Es importante considerar que la incorporación de la mujer al trabajo "laboral", en términos no de oficio sino con un salario, ha ocurrido de manera diferente al desarrollo de "manera natural" del hombre.

A partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando de forma clara se incorpora la mujer al sector productivo, y se inician diferentes políticas para determinar horas laborales para las madres y mujeres embarazadas.

Recordemos que, en tiempos remotos, el hombre se enfocaba en ir a cazar para traer el sustento a la familia, así como a proteger a la familia de los ataques de las fieras; por su parte, la mujer se quedaba recolectando frutos y vegetales.<sup>1</sup>

La mujer se ha enfrentado a este nuevo rol laboral algunas veces de manera "necesaria" como parte del soporte económico de la fami-

lia, y en muchas ocasiones como el eje del mismo. Hoy, ante el gran índice de divorcios, el único sustento de la familia es la mujer.

Asimismo, no podemos dejar a un lado que hay una gran tendencia de la mujer actual a querer igualar su desarrollo con el del hombre; a veces, como parte de esta "nueva cultura" en donde la mujer, si así lo queremos ver, ha querido luchar por "sentirse plenamente desarrollada", iguala sus derechos a los del hombre y, por ende, con las mismas jornadas de trabajo (instituidas para ambos sexos).

Esto no es sorprendente, si contemplamos que la incorporación de las mujeres al mercado laboral es un reflejo de varios factores entre los que destacan: su acceso a mayor nivel educativo, la necesidad económica de dos sueldos o "su sueldo" para poder cubrir los gastos familiares, factor fundamental, como ya se comentó, así como la sapiencia de algunas industrias que han encontrado que su perfil de habilidades, les permiten tener un mejor desempeño en ciertas labores como la maquila.

Sin embargo, la mujer ha sumado este nuevo rol a otros en los que tiene que desenvolverse "fuera del área laboral", por ejemplo: madre, esposa, amiga, hija, ama de casa, etc. Conjugarlos se ha vuelto todo un arte, y más si vemos que las jornadas laborales, en muchos casos, no se limitan a las ocho horas diarias o 40 horas semanales. A estas 40 horas semanales de trabajo se les tiene que sumar el horario de ama de casa, pues las estadísticas nos muestran que la mujer mexicana, aun teniendo un trabajo con horario y paga igual a la del hombre, continúa siendo la responsable de las labores del hogar.

Tratando de encontrar respuestas a estos conflictos, que no necesariamente son de la mujer, pues el hombre, hoy también quiere



Mtra. María del Carmen Romo Ruiz  
Profesora, Universidad Anáhuac México Sur  
[maricarmenromo@prodigy.net.mx](mailto:maricarmenromo@prodigy.net.mx)  
Dirigida por el Dr. Carlos Miguel Barber Kuri

## La mujer ha sumado su nuevo rol a otros en los que tiene que desenvolverse "fuera del área laboral", por ejemplo: madre, esposa, amiga, hija, ama de casa, etcétera

compartir más tiempo en otros roles, en particular, ser padre y compartir la crianza de los hijos.

Al respecto, Alison M. Konrad y Robert Mangel realizaron una encuesta en algunas empresas, con el fin de encontrar las respuestas sobre los conflictos entre el trabajo y la vida familiar, demostrando que situaciones así provocan no sólo desmotivación en el empleado, sino cambios de empresa o de posición. Ante ello, señalan que, encontrando iniciativas que reduzcan este conflicto, se puede ayudar a las compañías para retener a los empleados valiosos por los que han pagado un reclutamiento y un entrenamiento.

Ante ello, debemos preguntarnos si debería existir una definición y, por ende, un modelo de productividad para nuestro género, en el que más que reforzar si la mujer es o no más productiva en ciertos puestos y/o empresas; asimismo, un análisis basado más en un aspecto "bajo la lupa" de si es o no discriminatorio, por un modelo que refleje lo que debería ser la productividad para la mujer de hoy en donde se contemple el tiempo, espacio y desarrollo de sus diferentes roles, para lograr el balance personal-profesional que tanto se anhela.

Con esta nueva definición y sólo en sus términos, es que en un futuro, ahora sí se califique de cumplimiento o no al mismo y, por ende, se tenga un modelo a evaluar para que las empresas que desean seguir contando con empleadas calificadas incrementen su productividad y no se tenga un incremento de desertoras laborales.

La deserción de mujeres ejecutivas se da en casi 40%, por no poder desempeñar o cumplir con sus diferentes roles, en particular el de ser madre, por estar inmersas en cumplir con el actual paradigma de productividad, en el cual enfocan gran parte de su tiempo.

En búsqueda de esta definición, cuando se habla de productividad femenina, no puede uno sino encontrar artículos, comentarios y estudios basados en la discriminación que ha sufrido la mujer al no tener acceso a los mismos puestos y salarios de los hombres, de los famosos "techo de cristal" y, de manera particular, lo concerniente a la productividad y sus derechos después de ser madre. Asimismo, se encuentran comparaciones claras en distintas industrias sobre su desempeño vs. el hombre, si son de género, de habilidades físicas, psicológicas, etcétera.

De esa forma, podemos ver que el análisis de la productividad está siendo analizado y tratado, la mayoría de las ocasiones, con los términos de cumplimiento inferior, igual o superior a la productividad del hombre, paradigma que ha sido desarrollado por y para el hombre, al menos en términos de concepto.


En la búsqueda de esta nueva definición, es fundamental, dentro de sus diversos roles, destacar, un rol que, en un gran porcentaje de casos, hace la diferencia sobre continuar o no en el trabajo y, de ser el caso, cómo mantenerse dentro de la empresa; es decir, se debe conocer el rol que desempeña la mujer como madre al momento de ser contratada para ocupar cualquier puesto en una empresa.

Con esta perspectiva, resulta interesante encontrar que hace 100 años, en el estado de Wisconsin, se había legislado sobre el número de horas de trabajo "pagado" de las mujeres con el objeto de que pudieran cumplir con sus labores de madre.

Debemos dejar de hablar de discriminación. Formemos nuevas estructuras que permitan entender y poner a un lado si ser mujer y madre, tarde o temprano, tanto en su capacitación, experiencia y crecimiento jerárquico, será un desperdicio, porque "siempre se van".

Hagamos modelos y estructuras que lo soporten, y tengamos ese cúmulo de experiencia y sensibilidad dentro del factor laboral. Recordemos que el conocimiento es uno de los factores de éxito y de crecimiento de las empresas a futuro.

Para Bernabé Tierno, autor, del libro *Optimismo vital*, "no debería haber inconveniente en que una mujer directiva trabajara seis horas diarias, y pudiera así atender tanto al trabajo como a la familia; de lo que se trata es de pueda seguir ofreciendo su talento a la empresa, sin olvidar lo que aporta a la sociedad por el hecho de ser madre".

En búsqueda de alternativas para que la mujer pueda desempeñarse en ambas funciones debemos trabajar juntos: instituciones, empresas y familias con el objeto de tener una mejor sociedad, más equilibrada y más productiva; es decir, una mujer íntegra y completa en sus roles, ya que si ella no los cubre, ¿quién lo hará? 

## Referencias bibliográficas

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI, *hombres y mujeres en México 2007*, 11ª edición México, 2007.

"Evolution in legislation", *Congressional Digest*, Jan 1993, Vol. 72, Issue 1, p. 3-4, 2 p.

STPS (2009), *Estudio sobre reconciliación vida laboral-vida familiar para lograr igualdad de oportunidades en el ámbito laboral*, México, D.F.

Alison M., Konrad and Mangel, Robert, *The impact of work-life programs on firm productivity*, Fox School of Business and Management, Temple University, Philadelphia, Pennsylvania, USA.

La asociación mujer trabajo y familia afirma que en el trabajo se aprovecha el 61% del tiempo empleado, <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/176750/03/07/RSC>

Browne, Kingsley R., "An evolutionary account of women's workplace status, Additional", *Managerial and Decision Economics*, Wayne State University, Detroit, MI, USA, 1999, vol. 19, issue 7-8, pages 427-440.

1. Es importante señalar que en todas o caso todas las culturas, la cacería es considerada un trabajo del hombre, mientras que cocinar es una actividad de la mujer.

## Arqueo

En esta ocasión, vamos a abordar el sentido de la palabra arqueo, cuyo significado es muy claro para los Contadores Públicos, pero no así para otros profesionistas. Dice, por ejemplo, Enrique Tostado Farías en su libro *Terminología financiera*, editorial Gasca Sicco, que Arqueo de caja es:

*El corte de caja complementado con el recuento o verificación de las existencias en efectivo, y de los documentos que son parte del saldo de la cuenta respectiva.*

Por su parte, el Diccionario esencial de la lengua española, de la Real Academia Española (RAE), nos da tres significados de la palabra arqueo:

1. *Acción y efecto de arquear* (refiriéndose a dar a algún objeto forma de arco).

2. *Acción de arquear* (refiriéndose a medir la cabida de una embarcación) y *cabida de una embarcación* (sin considerar la acción de medir, que se indica en su primera acepción).

3. *Reconocimiento de los caudales y papeles que existen en la caja de una casa, oficina o corporación.*

El origen de la palabra arqueo, no tiene nada que ver con la forma prefija del griego *arkháios*, según explica Joan Coromines en su *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*, editorial Gredos, que llegó a nuestro idioma como arqueo, y que significa antiguo, como en arqueología que, por sus raíces, sería:

Estudio de lo antiguo que, más ordenadamente, dice la RAE, es:

*La ciencia que estudia lo que se refiere a las artes, a los monumentos y a los objetos de la antigüedad, especialmente a través de sus restos.*

Es importante conocer los orígenes de las palabras para entender su significado.

Pero nuestra palabra arqueo, deriva del latín arca que, en español se mantiene igual y significa, según nuestro citado diccionario de la RAE:


1. *Caja, comúnmente de madera sin forrar y con tapa llana que aseguran varios goznes o bisagras por uno de los lados, y uno o más candados o cerraduras por el opuesto.*

2. *Caja* (para guardar dinero).

3. *Arqueta* (casilla o depósito).

4. *Pieza en donde se guarda el dinero en las tesorerías* (que se usa en plural: arcas).

Diríamos, actualmente, que un arca es una buena caja para guardar algo importante, si no, que alguien nos explique por qué las Tablas de la Ley, el maná y la vara de Aarón se guardaban en el Arca de la Alianza.

Podríamos decir que hoy las arcas han sido sustituidas por las cajas fuertes. Por su origen, y jugando con el idioma, podríamos comentar que parece redundante decir arqueo de caja, porque ya nos estamos refiriendo a la caja o arca en nuestro primer sustantivo, sin embargo, si el término caja hubiese sido antes del de arca ¿diríamos cajero de arca en vez de arqueo de caja? 

## Internacionales

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha anunciado que ampliará su composición, invitando a participar a los siguientes países: Alemania, Australia, Brasil, China, India, Corea, México y Rusia. Esta acción es una respuesta a la solicitud del Grupo de los Veinte (G-20) de revisar la composición de los principales órganos normativos. El Comité de Gobierno de Basilea también será ampliado para incluir a los gobernadores de los bancos centrales y a los jefes de supervisión de las nuevas organizaciones afiliadas.

**Fuente:** [www.bis.org](http://www.bis.org)

El Foro Europeo de Gobierno Corporativo de la Comisión Europea ha publicado un conjunto de mejores prácticas de pago a los directores de los estados miembro de la Unión Europea.

Ejemplos de las mejores prácticas recomendadas por el Foro son que:

- El nivel de la variable de pago sea razonable en relación con el total del nivel de remuneración.
- La variable de pago esté vinculada a factores que representen un crecimiento real y creación de riqueza para la empresa y sus accionistas.
- Las acciones concedidas a los directores ejecutivos como parte de un paquete de incentivos a largo plazo se den sólo después de un periodo durante el cual los resultados se cumplan.
- Las indemnizaciones de los directores ejecutivos se limiten a dos años de remuneración anual y no se paguen si la terminación de trabajo es resultado de un bajo desempeño.

El Foro considera que los estados miembro deben velar por que estos principios se incorporen a los Códigos Nacionales de Gobierno Corporativo, y sugiere que la Comisión debe emitir una recomendación para tales efectos. Además, sugiere que sería conveniente una regulación para garantizar que las empresas que coticen en bolsa revelen sus políticas de remuneración y la remuneración de cada directivo.

**Fuente:** [www.europa.eu](http://www.europa.eu)

El Comité Técnico de la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO) ha emitido dos documentos regulatorios de consulta:

El primer documento, titulado *Reglamento de ventas en corto*, propone los principios para el desarrollo de un enfo-

que internacional más coherente para la regulación de las ventas en corto. Estos principios incluyen someter las actividades de venta en corto a los controles de gestión de riesgos, a los regímenes de presentación de informes, así como al cumplimiento y fortalecimiento de los sistemas. Los comentarios para este documento se pidieron para antes del 4 de mayo de 2009.

El segundo documento, titulado *Informe de Consulta sobre la Supervisión de los Fondos de Cobertura*, contiene las conclusiones preliminares y recomendaciones de los enfoques regulatorios para mitigar los riesgos asociados con el comercio y la tradicional falta de transparencia de los fondos de cobertura.

**Fuente:** [www.iosco.org](http://www.iosco.org)

## Miembros y organismos de contabilidad regionales

La Asociación de Contadores Certificados (ACCA) del Reino Unido, ha emitido un documento de política, titulado *Apoyo a la Empresa Globalmente*, el cual establece que los gobiernos deben esforzarse en dar apoyo a las pequeñas empresas como lo hacen con las grandes empresas que cotizan en bolsa. El documento señala que las pequeñas y medianas empresas (PyMES) de todo el mundo se enfrentan a obstáculos similares, incluidos los recursos limitados, la capacidad de gestión y la falta de poder de negociación frente a las grandes empresas. También insta a los países a compartir las mejores prácticas sobre la forma de prestar apoyo a estas empresas.

**Fuente:** [www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com)

El Instituto de Finanzas Públicas y Contabilidad (CIPFA) del Reino Unido, ha lanzado un conjunto de herramientas basadas en la Web que ayudarán a los organismos públicos de manera más eficaz a la gestión de sus riesgos. Desarrollado por el Foro de Mejor Gobierno de CIPFA, el paquete ofrece orientación sobre las buenas prácticas, herramientas de mejora, así como el acceso a 14 estudios de caso de la gestión de riesgos en la práctica. Se ofrece acceso a más de 50 documentos de gestión de riesgos, incluidas las mejores estrategias prácticas, documentos de orientación, boletines, informes anuales, y presentaciones. La guía está disponible en el Foro de Mejor Gobierno de CIPFA. [www.cipfanetworks.net/gobierno/riskmanagement](http://www.cipfanetworks.net/gobierno/riskmanagement), donde los suscriptores pueden acceder a los estudios de casos y biblioteca de documentos.

**Fuente:** [www.cipfa.org.uk](http://www.cipfa.org.uk)

CPA Australia ha publicado su *Informe de Sustentabilidad 2008*, un documento que proporciona a los miembros, per-



sonal e interesados, ejemplos prácticos de lo que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) significa para CPA Australia, así como información objetiva de su propio desempeño. El informe, que es compatible con el Índice de Reporte Global, destaca el valor de la presentación de información no financiera y pretende formar a sus miembros como líderes responsables y éticos en un mundo sustentable.

**Fuente:** [www.cpaaustralia.com.au](http://www.cpaaustralia.com.au)

La Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE), que es el cuerpo normativo en contabilidad nacional de Argentina, ha aprobado la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para la preparación y presentación de estados financieros de entidades que tienen deuda o instrumentos de capital negociados en los mercados de valores públicos. La resolución establece que las NIIF emitidas por el *International Accounting Standards Board* (IASB), en la traducción oficial al español publicada por el IASB, debe ser utilizada sin excepciones locales. También permite a las entidades que no utilizan valores que se intercambien públicamente a utilizar las NIIF, si así lo desean.

Esta resolución debe ser aprobada por la Comisión Nacional de Valores, lo cual se espera que suceda en el segundo trimestre de 2009. Después de la aprobación, la resolución entrará en vigor para los estados financieros intermedios y finales para los años fiscales que comienzan el 1 de enero de 2011.

**Fuente:** [www.facpce.org.ar](http://www.facpce.org.ar)

### Crisis financiera

La Asociación de Contadores Público Certificados (ACCA) ha publicado una crítica de la revisión de Turner expedida por la Autoridad de Servicios Financieros del Reino Unido, que esboza los planes de las autoridades financieras para reformar el sector. La crítica de la ACCA señala que todas las reformas de los servicios financieros deben mirar hacia adelante para evitar crisis futuras. Para ello, los futuros regímenes de ejecución, entre otras cosas, deben ser claros sobre el propósito de la reglamentación, promover la coordinación nacional y fomentar la comprensión clara de todos los productos financieros.

**Fuente:** [www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com)

Un estudio del Banco Asiático de Desarrollo (ADB) revela que los mercados financieros mundiales perdieron \$50 trillones. La crisis mundial redujo el año pasado el valor de los activos financieros en todo el mundo. Los países asiáticos en desarrollo sufrieron más que otras regiones de mercados emergentes. El estudio, *Turbulencias financieras glo-*

*bales y economías de mercados emergentes: ¿gran contagio e impactantes pérdidas de riqueza?*, afirma que las pérdidas de los activos financieros en el Asia en desarrollo en 2008 ascendieron a \$9.6 trillones, o un poco más de un año de Producto Interno Bruto (PIB).

**Fuente:** [www.adb.org](http://www.adb.org)

El Instituto Canadiense de Contadores Públicos (CICA) ha emitido una alerta sobre los informes de desempeño, *Divulgaciones en tiempos inciertos y volátiles, volumen 2*, para ayudar a las empresas a comunicarse con sus inversionistas durante la crisis económica mundial. La nueva alerta continúa el asesoramiento dado en el primer volumen de *Gestión y Análisis de la Dirección* (MD & A), lanzado en el otoño pasado, donde se abordan cuestiones como la disponibilidad de crédito y el costo, así como la demanda de los clientes. Ambos documentos se pueden acceder en el sitio web sobre la crisis financiera [www.cica.ca/financialcrisis](http://www.cica.ca/financialcrisis)

**Fuente:** [www.cica.ca](http://www.cica.ca)

El Instituto de Contadores Administrativos (CIMA) ha emitido una declaración para el Grupo de los Veinte (G20) de Ministros de Finanzas y Gobernadores de Bancos Centrales, destacando las recomendaciones para la solución de la crisis financiera. Según la declaración, los líderes deben promover un enfoque basado en la ética de las empresas y los trabajadores para evitar el proteccionismo, entre otras cosas. El Instituto también dio a conocer los resultados de un estudio británico de las empresas de tamaño medio, con respecto a la crisis económica. Más de la mitad de los encuestados dijeron que creían que la recesión durará entre 13 y 24 meses más. Una preocupación clave es el flujo de caja, con 66%, indicando que es más difícil recibir los pagos de los clientes.

**Fuente:** [www.cimaglobal.com](http://www.cimaglobal.com)

Los líderes del Grupo de los Veinte (G-20), los ministros de finanzas y gobernadores de los bancos centrales han emitido la Declaración sobre el Fortalecimiento del Sistema Financiero, que describe el conjunto de planes para reformar el sistema financiero mundial. Estos planes incluyen el establecimiento del Foro de Estabilidad Financiera (FSF), con una fuerte base institucional y una mayor capacidad, el fortalecimiento de la cooperación internacional y los marcos de regulación prudencial, así como ampliar el alcance de la regulación financiera mundial.

**Fuente:** [www.g20.org](http://www.g20.org)

C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera  
Directora del Departamento Académico de Contabilidad  
ITAM  
[smeljem@itam.mx](mailto:smeljem@itam.mx)

## Blogs

### Herramienta de comunicación corporativa

Más que una moda o tendencia, los *blogs* o bitácoras se han consolidado como importantes medios de comunicación y su facilidad de uso los sigue difundiendo, ¿su empresa, ya tiene el suyo?

Los registros web o *blogs* como se conocen mejor, se han convertido en una manera de atraer a lectores y posibles clientes de empresas grandes y pequeñas. Una bitácora con ideas, observaciones y conocimientos, publicado en Internet, puede ser una forma de potenciar su negocio.

#### El concepto

Los *blogs* o bitácoras no son nada nuevo, podemos definirlos como un diario publicado en un sitio web, actualizado periódicamente, que contiene noticias, opiniones y lluvia de ideas organizadas en forma cronológica y por categorías. También pueden tener vínculos con otras fuentes de información, otros sitios web y *blogs*.

#### Su uso potencial en la empresa

¿Es posible que esta herramienta pueda ser aprovechada por una empresa? ¿Qué beneficios traería para el negocio? Es probable que más de un dueño o responsable de una empresa haya tenido estas dudas, y la respuesta al parecer es simple: sí puede ser aprovechada por la empresa para cumplir una condición básica para el éxito de cualquier negocio: *comunicarse con el cliente*.

Los *blogs* permiten a la empresa expresarse con un lenguaje más cercano y no tan frío y distante como el corporativo, expresado en los muy formales sitios web. Además, representan otra manera de vender productos e imagen, ganar clientes y mantener fieles a los que ya se tienen.

Deben considerarse una herramienta productiva, su implantación ha de tener un impacto en la cuenta de resultados, y el retorno de inversión ha de ser tangible o intangible, pero en cualquier caso cuantificable o medible.

Ahora bien, si un *blog* es una herramienta productiva ¿qué produce?, pues lo que quiera o necesite la empresa:

- Comunicación interactiva.
- Información en múltiples direcciones.
- Visibilidad y demostración de ideas, atributos de productos y servicios.
- Contacto con personas y organizaciones del exterior.
- Acceso y participación en redes corporativas temáticas u horizontales.
- *Marketing*.

La pregunta es ¿son para todo el mundo? No, los *blogs* no son para cualquiera, es decir, existen sectores donde pueden ser especialmente recomendables, por su audiencia o por las características de sus clientes o consumidores, y otros donde la interacción en Internet es casi nula.


#### Ventajas

- **Incrementar la interacción con los clientes.** En un sentido, supone una fuente de comentarios acerca de cómo lo está haciendo y qué tiene que mejorar. De cualquier modo, unos comentarios originan otros y, potencialmente, la empresa puede ser el centro de un diálogo relevante de la industria con clientes y *partners*.



- **Obtener mediante la interacción una retroalimentación acerca de la calidad, variedad y naturaleza de los productos.** Por medio de un *blog*, la empresa puede censar efectivamente las reacciones de los consumidores y mejorar en algunos puntos que, de otra manera, no hubiera conocido.
- **Blogs son links anzuelo.** Generalmente, las personas no hacen *links* a publicidades corporativas. Sin embargo, un buen artículo de *blog* es una percepción específica de la industria o una crítica fundamentada. El beneficio es que más *links* significan mejores *rankings* en motores de búsqueda y más tráfico en el sitio, que luego se traduce en más ventas.
- **Conseguir publicidad gratuita mediante enlaces de otros blogs.** Por lo general, los *blogger*s tienden a leer otros *blogs* con mucha frecuencia. Si la empresa mantiene un *blog* y el contenido tiene calidad suficiente, puede conseguir enlaces desde otros *blogs*.
- **Publicar información complementaria de los productos que ofrece la empresa en un formato menos formal.** Son más interesantes para la lectura que las especificaciones técnicas y/o comerciales de un producto.
- **Humaniza la marca.** Los *weblogs* ofrecen una oportunidad para que la empresa presente su lado más amable y perceptivo. Son una oportunidad para proveer una visión menos antiséptica de la empresa, que es más personal y menos corporativa. Pueden humanizar tu marca.
- **Situarse como experto en un sector o campo.** La creación de un *blog* también puede ser una herramienta de mercadotecnia eficaz para situarse como una autoridad en su campo, dotando a la empresa de una presencia y una personalidad.

### Conclusión

Las oportunidades están ahí, esperando aproximar a la empresa nuevos medios y herramientas innovadoras de comunicación y *marketing*, que les permita acceder a nuevas oportunidades comerciales, incluso, en nuevos mercados o segmentos inexplorados. 

Ing. Edmundo Rodríguez Valenzuela  
Asesor de la Dirección General del Metro  
edmundo.rv@gmail.com

## Exención de aranceles

### Para productos originarios de México

El 24 de diciembre de 2008, la Secretaría de Economía (SE) publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF), una nueva fracción arancelaria exenta del impuesto general de importación para productos originarios de México, que regresan al país en el mismo estado en que se exportaron.

Esta fracción arancelaria la publicó la SE en el mismo decreto donde se presentó la baja generalizada de aranceles para múltiples productos; probablemente, debido al interés que despertó en el público, la creación de la fracción no causó la atención y el análisis merecido; además, sus reglas de aplicación se difirieron hasta principios de abril de 2009. Por lo tanto, su estudio, en el momento de su publicación, se hubiera limitado a describirla en el propio decreto y a las soluciones que la iniciativa privada planteaba junto con la autoridad.

Con la nueva fracción, 9807.00.01, se busca que los bienes que se producen en México y que pueden considerarse como originarios, con las reglas de origen que establecería la SE en abril de 2009, retornen o se importen a México sin que se cause el impuesto general de importación.

Veamos con un ejemplo lo que le podría estar sucediendo con varias empresas antes de la creación de esta fracción arancelaria:


Supongamos que un productor en México importa un solo insumo de los muchos que utiliza en la producción de un bien final. Por el insumo importado pagó el impuesto general de importación aplicable a la entrada en México, y todos los demás insumos se adquirieron en México, de otros productores nacionales. El proceso de producción simple o complejo, requirió de mano de obra mexicana y de otros costos y gastos de producción que se incurrieron en México. Gran parte o el total de la producción se exportó a diferentes países, y por razones de negocio, logística, demanda, etc., el producto elaborado en México

regresa a nuestro país en la misma condición que se exportó, para ser comercializado aquí por el mismo exportador o cualquier otra entidad.

Otro escenario, sería que la exportación se hubiese hecho por una empresa maquiladora, con el procedimiento de pedimentos virtuales, y que la importación virtual la realizara una entidad diferente para su comercialización en México.

En ambos ejemplos planteados, y en múltiples variantes de los mismos, antes de la creación de la mencionada fracción arancelaria, la importación del producto hubiese estado sujeta a un impuesto general de importación,<sup>1</sup> a pesar de su alta integración de contenido mexicano.

El 1 de abril de 2009, cuando la SE establece las reglas de aplicación de la fracción 9807.00.01, limita su uso, al menos por el momento, a las importaciones de empresas con programas IMMEX o PROSEC. Aunque es afortunado el esclarecimiento de la forma de aplicar el beneficio, la limitación complica, en la práctica, su aplicación para las empresas que serían las mayores usuarias de la nueva fracción; es decir, las empresas que importan productos elaborados en México, para su distribución en este país, que normalmente no tienen un programa IMMEX y mucho menos un PROSEC por la naturaleza propia de su negocio.

Será importante seguir de cerca el monitoreo que la propia SE dará al uso de esta nueva fracción, y continuar la búsqueda por la ampliación de la esfera de su aplicación. 

1. Algunas excepciones podrían aplicarse.



## El asesor

A fines del año pasado, uno de mis colaboradores trataba de explicar, porqué uno de sus futuros clientes no se había decidido aún a aceptar nuestros servicios. Hay pocas cosas en la vida tan complicadas como explicar lo que no se entiende. Así que atinó a decir: "es que tienen un asesor que los está ayudando a decidir". Nuestro director comercial le hizo saber que no se preocupara, ése era un asunto común y terrible.

En los veinte años que tengo de trabajar en esta industria he visto excelentes proyectos fracasar por la opinión equivocada de un asesor bribón o incompetente. También he visto algunos otros ser exitosos gracias a los buenos oficios de un consejero capaz y bien intencionado. Más de una vez, cuando nuestro futuro cliente ya está convencido de invertir en nuestros productos y servicios, hace su aparición un mal asesor y todo se complica.

Imagínense que después de semanas o meses de trabajo haciendo presentaciones y entrevistas, diagnosticando los problemas y las necesidades de la empresa, armando la prueba de concepto, definiendo la propuesta, haciendo llamadas para coordinar todos los esfuerzos, afinando los detalles y negociando hasta el último pormenor, llega un asesor y detiene todo el proceso, diciendo que va a ayudar a la empresa a tomar una mejor decisión.


Todo empezó hace dos años cuando una empresa que hoy es nuestra cliente cayó en la trampa del asesor. El proceso llevaba cuatro meses, lo que ya parecía excesivo, y el gerente de sistemas de la empresa en cuestión había hecho un trabajo impecable. Seleccionó a cinco proveedores con base en la información que encontró en las publicaciones especializadas y en los sitios en Internet. Entrevistó a sus usuarios para definir los alcances generales del proyecto; estableció los parámetros de evaluación; invitó a los cinco proveedores a una presentación individual de las necesidades y criterios, y dio por iniciado el proceso. Cada uno de los competidores hizo su tarea al máximo de sus capacidades, y nosotros quedamos en primer lugar.

Un par de días antes de la fecha designada para confirmar el resultado, el director general anunció la llegada de un asesor que ayudaría al gerente de sistemas a tomar la mejor decisión. Venía de una firma que representaba e implantaba varios productos de la competencia, así que pudimos imaginar las consecuencias. El gerente de sistemas estaba indignado. El mensaje era muy claro: el director no confiaba en su trabajo ni en su buen juicio. Es más, el director no confiaba en sus propias de-

cisiones, ya que él mismo había contratado a su gerente de sistemas.

Lo primero que hizo el asesor fue proponer un "nuevo" proceso de evaluación con "nuevos" criterios. Esto llevaría un par de meses y costaría unos cuantos miles de dólares. Claro que no era nada comparado con los "beneficios" de tomar la mejor decisión. Después de más de cinco meses de entrevistas y reuniones con los usuarios, que ya habían invertido su tiempo y esfuerzo en el proceso original, análisis de información de los proveedores, elaboración de los correspondientes cuadros comparativos y otros miles de dólares más, llegó la sabia recomendación del asesor: el ganador era uno de los productos que él mismo representaba y que había quedado en cuarto lugar de los cinco originalmente evaluados. El gerente de sistemas se molestó muchísimo y le presentó a su jefe las razones que los usuarios y él habían identificado para descartar ese producto en particular. Esto creó un *impasse* en el proceso. Después de varias discusiones, el asesor, tomó otros derroteros, el sistema elegido nunca fue implantado y la empresa se quedó peor.

Luego de un año, el gerente de sistemas empezó de nuevo a sentir la presión de los usuarios por hacer algo con los sistemas de información. Habló con su director y le presentó los problemas que el área comercial tenía, tanto con el servicio al cliente como con los embates de la competencia. Las ventas empezaban a declinar, los costos y gastos subían, la calidad no mejoraba y la empresa empezaba a sufrir las consecuencias de no contar con un verdadero sistema de operación e información efectivo y eficiente; por lo que, el director accedió a reactivar el proceso. Al término de una reunión entre el director general, el gerente de sistemas, los directores de administración, operaciones y comercial y nosotros, el proyecto era nuestro. En menos de una semana iniciamos los trabajos.

Hoy es un cliente satisfecho. Su capacidad competitiva se ha fortalecido y está en crecimiento. No dejan de reconocer lo que les perjudicó la espera de casi año y medio y el trabajo adicional para alcanzar y rebasar a su competencia. También se han dado cuenta de que los asesores pueden ser muy valiosos si son empleados correctamente, sobre todo, cuando no tienen un afán protagónico ni intereses creados y sus recomendaciones son independientes y en beneficio de su cliente. 

Rafael Funes Lovis  
Presidente y Director General de Dynaware  
[www.dynaware.com](http://www.dynaware.com)  
[comentarios@dynaware.com](mailto:comentarios@dynaware.com)

## Seguirá bajando el tipo de cambio

En los primeros dos meses del año, el peso perdió terreno frente al dólar de manera significativa. Uno de los elementos que contribuyó a generar una expectativa negativa, respecto al desempeño del tipo de cambio, está relacionado con el debilitamiento de las fuentes de divisas hacia el país. Algunos de los comentarios que se usan para anticipar la depreciación del peso frente al dólar es que el precio del petróleo se ha ajustado de manera importante, que las remesas se van a contraer y que el turismo dejará de llegar al país. Con tal ajuste en los ingresos, hay quienes han anticipado un debilitamiento continuo del peso.

Lo primero que hay que tener presente es que la balanza de pagos del país es el equivalente al balance de resultados de una empresa. Es decir, una empresa tiene un rubro de ingresos y otro de egresos, donde el resultado se conoce como utilidad o pérdida. En el caso de la balanza

de pagos, los conceptos de exportaciones, remesas y turismo, representan los ingresos del país en dólares, que se registran en la cuenta corriente. Si se cayeran estos ingresos y continuaran creciendo los gastos, se tendría un déficit en la balanza de pagos, lo que implicaría una caída de las reservas internacionales.

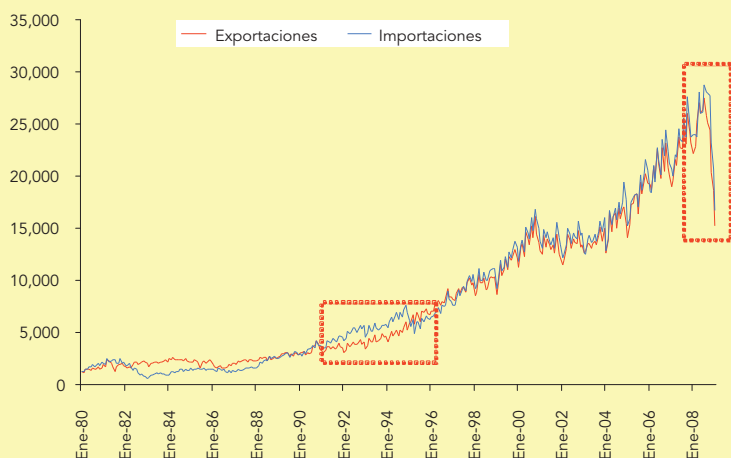
Sin embargo, los gastos (las importaciones) también se han ajustado de manera drástica, por lo que no se observará, al menos en 2009 y 2010, un desajuste importante en la balanza de pagos.

Ahora bien, el gobierno mexicano ha emprendido una serie de medidas por demás interesantes que buscan fortalecer la posición financiera en dólares del país. El 29 de octubre de 2008 se estableció un mecanismo de intercambio de divisas (conocido como línea de *swaps*) con la Reserva Federal de Estados Unidos (Fed) por 30 mmd que estará vigente hasta el 30 de octubre de este año.

Por otro lado, en el marco de la reunión del G-20 en Londres, el secretario de hacienda de nuestro país dio a conocer la solicitud de una línea de crédito con el Fondo Monetario Internacional (FMI) por 47 mmd, con el objetivo de blindar a la economía mexicana ante la posibilidad de que se presenten condiciones financieras adversas en el contexto internacional, las cuales afecten el desempeño de la balanza de pagos del país.

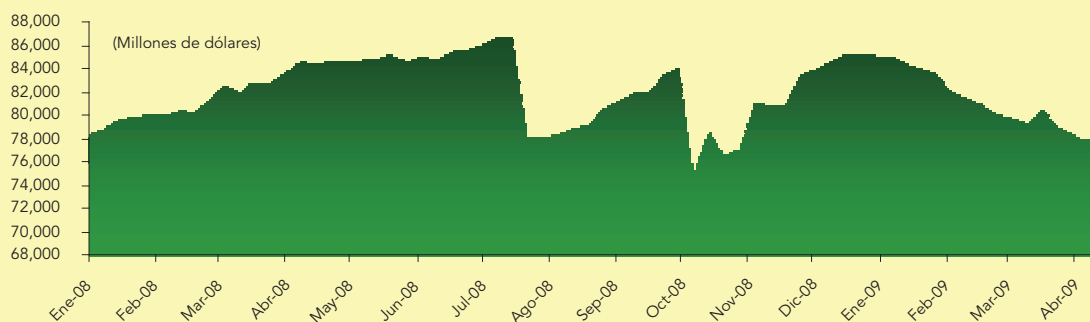
El préstamo, que fue aprobado formalmente por el FMI el 17 de abril, tiene básicamente tres características importantes. Primero, es un crédito preventivo, lo que se busca es apuntalar el sector externo ante movimientos desordenados en los mercados internacionales de capital; en segundo lugar, es un préstamo que se ha diseñado exclusivamente para países con sólidos fundamentos

### Sector externo



Fuente: Elaboración propia con información del INEGI

## Reservas internacionales



Fuente: Elaboración propia con información del Banco de México

macroeconómicos y, finalmente, es incondicional, esto es, el FMI no ha impuesto ningún ajuste a la política económica del país.

De esta forma, los recursos con los que cuenta nuestro país para enfrentar los problemas en los mercados financieros internacionales, considerando las reservas internacionales por un monto de 80 md, suman cerca de 160 mmd, lo que hace extremadamente riesgoso apostar en contra del peso.

El solo anuncio del préstamo con el FMI originó una fuerte apreciación del peso, desde niveles de 15.5 pd a 13.0 pd, lo que significa que los agentes económicos que compraron dólares en los niveles máximos, anticipando un mayor debilitamiento de nuestra moneda, hoy tienen una minusvalía de 15%.

Vale la pena recordar que si bien el Banco Central ha vendido dólares de la Reserva, hasta ahora no se han utilizado ni la línea de *swaps* ni el préstamo del FMI, por lo que el impacto sobre el tipo de cambio se ha dado sólo por la expectativa de contar con una mayor disposición de dólares.

De acuerdo con un comunicado de Banco de México, la línea de *swaps* con la Fed se activará hasta el próximo 21 de abril, fecha en la que por medio de un mecanismo de subastas de créditos en dólares entre instituciones del país se inyectarán a la economía 4 mmd. Estos recursos tendrán como propósito proveer financiamiento a empresas del sector privado que enfrenten presiones para obtener recursos en dólares.

De esta forma, el país cuenta con recursos suficientes para hacer frente a todos sus compromisos en dóla-

res. Los mecanismos implementados contribuyen a que México cuente con una balanza de pagos sólida y con un nivel de reservas internacionales que le dan sustento a un tipo de cambio aún más fuerte.

No se puede descartar que una vez que disminuya la aversión al riesgo internacional, nuestro país registre un mayor flujo de divisas ante una posición competitiva favorable frente a otras economías consideradas más vulnerables, lo cual contribuya a un mayor fortalecimiento del peso que lo lleve a niveles cercanos a 12.5 pd. P

Lic. Manuel Guzmán M.  
Director General de Inversiones Ixe Grupo Financiero  
mguzman@ixe.com.mx

## NIF B-5 y NIF C-1 en auscultación

En los pasados meses de abril y mayo, el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF) emitió dos nuevos proyectos de NIF para su auscultación:

### *NIF B-5, Información financiera por segmentos*

**NIF B-5.** Los cambios en el entorno económico y en la naturaleza de los negocios han llevado a muchas entidades a diversificar sus actividades: algunas han ampliado su giro; otras se han convertido en entidades multiregionales; otras han evolucionado en ambos sentidos. Finalmente, su operación es cada vez más compleja y, por lo tanto, más difícil de evaluar.

Derivado de lo anterior, en el año 2003 se emitió y entró en vigor el Boletín B-5, *Información financiera por segmentos*, el cual requiere a las entidades que cotizan en una bolsa de valores revelar en notas a sus estados financieros, información respecto a sus segmentos operativos; es decir, información de las actividades de negocio en las que participan. El Boletín B-5 también requiere clasificar dicha información con base en los distintos productos o servicios que maneja una entidad, las distintas áreas geográficas en las que opera, así como los principales grupos homogéneos de clientes. De esta forma, el usuario general de la información financiera ha contado con mayores elementos para la evaluación y el análisis de las entidades, desde la perspectiva de cada uno de los negocios en los que éstas participan.


El proyecto de NIF B-5 en auscultación propone converger con lo establecido en la Norma Internacional de Información Financiera 8, *Segmentos operativos*, respecto a la información financiera a revelar por cada segmento operativo. Esa NIIF establece un enfoque plenamente gerencial, pues las revelaciones que requiere están ba-

sadas principalmente en los informes que la administración de la entidad utiliza comúnmente para el análisis interno de los segmentos operativos y la toma de decisiones con respecto a los mismos; es decir, la información de uso interno, la hace de uso externo.

### *NIF C-1, Efectivo*

**NIF C-1.** En 2008, el CINIF emitió la NIF B-2, *Estado de flujos de efectivo* (NIF B-2), la cual hace precisiones al tratamiento contable del efectivo. Por lo anterior, el CINIF acordó que era necesario modificar el Boletín C-1, *Efectivo*, con la finalidad de que sus disposiciones sean consistentes con la NIF B-2.

La NIF C-1 tiene como objetivo establecer las normas de valuación, presentación y revelación de las partidas que integran el rubro de efectivo en el balance general de una entidad.

Ambos proyectos de NIF se encuentran disponibles en la página electrónica del CINIF: [www.cinif.org.mx](http://www.cinif.org.mx) y se invita el envío de comentarios durante el periodo de auscultación de cada documento. 

C.P.C. Elsa Beatriz García Bojorges  
Miembro del Consejo Emisor del CINIF  
[egarcia@cinif.org.mx](mailto:egarcia@cinif.org.mx)



## Contabilidad de arrendamientos

### Impactos en la evaluación de ejecutivos

El *Financial Accounting Standards Board* (FASB) y el *International Accounting Standards Board* (IASB), organismos encargados de la emisión de principios contables en los EE.UU., y de las normas contables internacionales, respectivamente, emitieron una nueva propuesta para el tratamiento contable de arrendamientos. Básicamente, lo que se propone es reconocer un activo por el derecho de uso del mismo y un pasivo proveniente de la obligación por el pago de rentas a valor razonable.

#### Antecedentes

Actualmente, las normas contables mencionan dos diferentes tipos de arrendamientos, conocidos como operativos y financieros. En teoría, entre otras cosas, los arrendamientos operativos son utilizados para un uso mucho menor que la vida útil del activo en cuestión. En los arrendamientos financieros el uso del activo, por parte del arrendatario es muy similar al de la vida útil del activo. Sin embargo, estas líneas en contabilidad para clasificar los arrendamientos son tan pequeñas que muchas veces un contrato pudiera calificar como operativo cuando en esencia es un arrendamiento financiero. Por ejemplo, hay una enorme diferencia entre hacer un contrato de arrendamiento por un mes de un edificio, a un contrato de arrendamiento por 10 años de ese mismo edificio. No obstante, es muy probable que las reglas actuales permitan registrar estas dos transacciones como arrendamientos operativos.


La gran ventaja del arrendamiento operativo es que jamás aparece como parte de los activos y nunca existe una deuda que refleje esta obligación en el balance general, contrario al arrendamiento financiero donde se refleja, tanto el activo como la deuda. Lo anterior hace que medidas de rentabilidad como: Valor Económico Agregado (EVA), Rendimiento sobre Activos (ROI), Rendimiento sobre Capital (ROE), entre otras, se ven beneficiadas ante el arrendamiento operativo, dado que el activo arrendado no se considera como

parte de los activos en uso o de la inversión para estas medidas de rentabilidad. En contraste, el arrendamiento financiero deteriora tales medidas.

#### Propuestas del FASB y del IASB

La idea básica para este cambio como se mencionó previamente, es que al firmar un contrato de arrendamiento, el arrendatario obtiene un derecho por el uso del activo y también asume una obligación para el pago de las rentas. Actualmente, se alcanzó la siguiente conclusión:

- Reconocimiento del derecho de uso del activo calculado a su valor inicial. El costo inicial sería el valor presente de las rentas descontadas con la tasa incremental de préstamo. El arrendatario deberá amortizar este activo entre la duración del contrato de arrendamiento.
- Reconocimiento de la obligación por el pago de rentas que incluye la obligación del valor residual. Esta obligación deberá ser medida a valor presente y generará un gasto financiero durante la vida del arrendamiento.

Para este nuevo tratamiento se están considerando pocas excepciones, éstas son los arrendamientos a corto plazo y los arrendamientos que no pertenezcan al giro de la empresa. La propuesta de estos organismos estará abierta durante 2009 y se espera un nuevo tratamiento contable definitivo que comenzará a partir de 2011. Sin duda, será un reto muy importante para los administradores el seguir manteniendo sus métricas con este cambio contable. También, será muy interesante el impacto que tendrán las arrendadoras, pues quizá dejen de ser atractivas para todos los que las usan con el propósito de que, contablemente, califiquen como arrendamientos operativos. 

Dr. Miguel Calzada Mezura  
Profesor del Departamento de Contabilidad  
ITESM Campus Monterrey  
mcalzada@itesm.mx

## Los puestos son circunstanciales y la retirada segura


El periodo actual que vive nuestra sociedad globalizada nos permite conocer y aprender de múltiples y variadas experiencias que suceden en otras latitudes, pero que son susceptibles de aprovecharse en este momento. Como es el caso de las grandes figuras políticas, de negocios y deportivas que siendo brillantes en determinado tiempo, un buen día desaparecen porque el brillo es efímero y la retirada siempre llega. Aquí, lo importante es cultivar los talentos de estas figuras no sólo para los instantes fulgurantes de triunfo, sino para la retirada.

Para alargar el momento circunstancial de éxito, según un reciente estudio de la Escuela de Dirección de la Universidad de Navarra (IESE, *Business School*), en Barcelona, España, es necesario aprender lecciones universales de humildad y sencillez, aplicables a carreras de grandes ejecutivos de organizaciones y empresas, a políticos y a deportistas de alto nivel y similares (sin olvidar el buen contacto y trato con la gente de todo nivel, ya que todos son importantes en el desarrollo individual del ser).

De esta manera, en la medida en que se es humilde crece la visión sobre la realidad, la disciplina como valor fundamental para alcanzar una posición, y lo esencial para mantenerla (al conservar la capacidad de orden y perseverancia), lo que significa autoexigencia e inclusive sacrificio, para siempre autodemandarse "algo más", sin olvidar que "quien hace lo que quiere, no hace lo que debe"; y no perder la perspectiva y constancia para alcanzar los objetivos al ser consciente de que: "las grandes obras son hechas no con la fuerza, sino con la perseverancia", según lo señalaba el escritor inglés Samuel Johnson. Lo que en conjunto permite iniciar nuevas etapas con enfoques que aprovechen con visión la experiencia.

En esta línea de acción y pensamiento Santiago Álvarez de Mon del IESE, señala diez lecciones clave para aprender de la realidad circunstancial, del ciclo finito de éxito:

1. Seleccionar una profesión o actividad relacionada con nuestros talentos.
2. Tener decisión y carácter para perseverar.
3. Saber aprender del error con ánimo.
4. Trabajar valores personales como la humildad y la sencillez.
5. Trabajar en equipo y reconocer ese valor.
6. Tener mente positiva para ver oportunidades en los problemas y dificultades.
7. Contar con un *coach*.
8. Soportar la presión identificando su dimensión.
9. Rodearse de amigos verdaderos.
10. Saber escuchar lo que no se desea escuchar.

Buena directriz para la reflexión, válida para muchos momentos en la vida. Saber disfrutar, reír de lo que nos pasa y de lo que no, de la vida con los otros, de los otros y de nosotros. Reconocer que sólo existe el presente. 

C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García  
bcastelan1148@prodigy.net.mx