



**PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS
EN EL ÁMBITO DE LOS NEGOCIOS:
PAUTAS Y LINEAMIENTOS**

DRA. GLORIA ROBLES V.

MÉXICO, D.F.

OTOÑO 2005

CONTENIDO:

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. EL PROCESO EN LA ELABORACIÓN DE UN DOCUMENTO	3
2.1. PLANEACIÓN.....	3
2.1.1. Definir el objetivo o propósito del documento	3
2.1.2. Analizar al lector o grupo de lectores.....	4
2.1.3. Decidir el tono del documento	4
2.1.4. Definir el alcance y la amplitud del escrito	5
2.1.5. Investigar y recolectar información.....	5
2.1.6. Clasificar, analizar e interpretar la información.....	6
2.1.7. Organizar la información a través de un índice preliminar o “outline”.....	6
2.2. REDACCIÓN DE LA PRIMERA VERSIÓN.....	9
2.2.1. Forma de hacer las citas.....	11
2.3. REVISIÓN	12
2.4. EDICIÓN	12
3. ERRORES MÁS COMUNES AL ELABORAR ESCRITOS	13
4. FORMA DE REALIZAR LA BIBLIOGRAFÍA.....	14
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES	15
6. BIBLIOGRAFÍA:.....	15
7. LECTURAS RECOMENDADAS.....	16
7.1. PARA LOS ALUMNOS:	16
7.2. PARA LOS MAESTROS:	16
ANEXO 1: EJEMPLO DE UN INFORME.....	17

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo de los negocios es necesario elaborar continuamente documentos, desde una carta de una hoja hasta un informe de varias cuartillas. Pero desgraciadamente muchos de ellos no cumplen con su cometido, porque fueron escritos en una forma incorrecta. Es una pena leer documentos en los que no se entiende cual es su propósito, o con tan poca lógica interna, que lejos de facilitar la toma de decisiones llenan de confusión al lector. Todavía es más triste leer documentos llenos de faltas de ortografía y redacción, porque fueron hechos de prisa y sin ningún proceso de revisión. El presente documento pretende ayudar al lector a corregir los errores anteriores y a facilitar la elaboración de los escritos en el ámbito de los negocios, a través de llevar a cabo un proceso de elaboración adecuado.

2. EL PROCESO EN LA ELABORACIÓN DE UN DOCUMENTO

Como en todo texto, en la elaboración de un documento de negocios se recomienda seguir un **proceso que incluye cuatro etapas principales: planeación, redacción, revisión y edición**, las cuales serán explicadas a continuación.

2.1. PLANEACIÓN

Entre más tiempo se dedique a la planeación del documento, mayor certeza tendremos de cumplir con el objetivo del mismo y ahorraremos tiempo en modificaciones y correcciones que pudieron ser innecesarias.

En la etapa de planeación, se recomienda llevar a cabo los siguientes pasos:

- Definir el objetivo o propósito del documento
- Analizar al lector o grupo de lectores
- Decidir el tono del documento
- Definir el alcance y la amplitud del escrito
- Investigar y recolectar información
- Clasificar, analizar e interpretar la información
- Organizar la información mediante un bosquejo o "outline"

A continuación, se explicará cada uno de los aspectos que se deben desarrollar en la etapa de planeación.

2.1.1. Definir el objetivo o propósito del documento

El primer paso en la elaboración de un documento consiste en definir, en una o dos oraciones, la meta o el propósito del mismo. Entre más claro y específico sea al plantear el objetivo antes de empezar a escribir, le será más fácil concentrarse en los aspectos relevantes del escrito.

Al establecer el objetivo, es conveniente tener en mente los siguientes aspectos (Jay, 1995): cuál es el propósito del escrito, qué nivel de conocimiento sobre el tema tienen los receptores, para que será usado el documento y, por lo tanto, qué aspectos deben ser tratados y cuáles no.

Los objetivos principales que puede tener un documento en el mundo de los negocios son tres: informar, ayudar a tomar una decisión y persuadir o convencer.

a) Informar:

Si se está escribiendo un documento que simplemente busca transmitir información (un memo, un informe mensual de resultados, etc.), lo más importante es encontrar una forma sencilla de expresar las ideas para que el documento sea comprendido fácilmente, lo cual implica que se incluya toda la información necesaria, que esté bien organizada y que la redacción sea clara.

b) Ayudar a tomar una decisión:

Los escritos que ayudan a tomar una decisión (entre los que se encuentran, especialmente, los informes) son definidos por Berrou (2004) como crítico-analíticos, ya que en ellos se espera que el autor realice el análisis de hechos, acontecimientos, situaciones, posturas, etc. y que lleve a cabo una crítica o aportación personal. Asimismo, el escritor debe incluir sus conclusiones, propuestas y sugerencias. En el **Anexo 1**, se presenta un ejemplo de un informe de este tipo. Se le recomienda revisarlo con cuidado para que pueda entender más fácilmente cómo muchos escritos en el mundo de los negocios tienen como objetivo, facilitar la toma de decisiones.

c) Persuadir y convencer:

El tercer objetivo que puede tener un documento es convencer o persuadir al lector (cartas, ensayos e informes), a través de la venta de ideas o de la aceptación de propuestas. Para lograr la persuasión, se recomienda escribir desde el punto de vista del lector, demostrar que se domina el tema, que se es objetivo, que no se hacen juicios de valor, que las afirmaciones se fundamentan en hechos y no en suposiciones, y anticipar y evaluar objeciones (Jay, 1995). Las opiniones y aportaciones personales deben de incluirse en las conclusiones y sugerencias.

2.1.2. Analizar al lector o grupo de lectores

Todo documento que va dirigido a satisfacer las necesidades de un lector o grupo de lectores, quienes pueden tener diferentes antecedentes, intereses, preocupaciones y nivel de conocimiento sobre el tema. Al escribir el documento, debemos tener en mente todos los aspectos relevantes sobre nuestros lectores y, en particular, saber claramente qué uso le darán a la información contenida en el escrito.

2.1.3. Decidir el tono del documento

El tono se refiere al grado de formalidad o informalidad que se le dé al documento. Al escribir, es conveniente tener en cuenta los usos y costumbres del ambiente profesional

al que va dirigido el escrito, así como los usos y costumbres de la institución o la empresa en la que se trabaja. En muchas compañías, los memorandos han sido sustituidos por correos electrónicos, en los que la redacción es concisa, simple y al grano, mientras que en el mundo financiero o legal, la redacción de documentos sigue un proceso rígido, formal, determinado incluso por aspectos legales.

2.1.4. Definir el alcance y la amplitud del escrito

El alcance de un documento se refiere a los límites del estudio, los cuales pueden ser temporales, geográficos o de contenido. En un Estado de Resultados financiero, el alcance sería temporal, es decir, reflejaría las operaciones realizadas de enero a diciembre de un año en particular. El alcance geográfico se refiere a los estados o zonas de la República que abarca el estudio, y el de contenido se refiere a los aspectos que incluirá el informe.

En cuanto a la amplitud, la persona que elabora un documento debe definir el número de cuartillas más conveniente para cubrir el objetivo y las necesidades de los lectores.

2.1.5. Investigar y recolectar información

En el mundo de los negocios, es necesario fundamentar los escritos con información veraz, completa y objetiva. En los documentos breves, se requiere poca investigación; sin embargo, en los documentos largos, como son los ensayos y los informes, es necesario recolectar información de fuentes primarias y secundarias. Por ejemplo, al escribir un ensayo, sería conveniente analizar los puntos de vista similares y antagónicos de varios autores; mientras que al escribir un informe, es necesario contar con información generada a lo largo del estudio, (información primaria, como encuestas y entrevistas), o con los antecedentes de otras investigaciones relacionadas con el tema (información secundaria, como libros y artículos).

Al elegir la información que será incluida en el documento, es necesario seleccionar fuentes veraces, confiables y actualizadas, ya sean tomadas de libros y revistas o de "internet".

De acuerdo con Spatt (1999), algunos de los criterios para seleccionar las fuentes son los siguientes:

- El reconocimiento que tiene el autor sobre el tema
- La forma en que se relaciona el alcance y la extensión del trabajo con nuestro tema
- Considerar si la información aún es oportuna o válida para el momento o para la fecha en la que se realiza el trabajo. A excepción de autores clásicos o de antecedentes relevantes, la información debe haberse generado en los últimos cinco años.
- La cantidad y la calidad de la evidencia presentada a través de citas de información primaria y secundaria
- El nivel de teoría y de análisis que soporta a la investigación

- La forma en la que podrán ser integradas al documento las distintas fuentes

2.1.6. Clasificar, analizar e interpretar la información

En la era de información que estamos viviendo, en la que se puede acceder a gran cantidad de artículos y libros a través de internet, se puede caer en el grave error de copiar y pegar trozos de opiniones y aportaciones de otros autores. Lo anterior evita que el autor del documento tome una posición personal, elabore un hilo conductor lógico y coherente a lo largo del escrito y que haga una aportación. Para evitar lo anterior se requiere seleccionar, analizar e interpretar la información recolectada.

2.1.7. Organizar la información a través de un índice preliminar o "outline"

Una vez que se ha elegido la información que se incluirá en el documento, es necesario organizarla a través de un índice preliminar o "outline". Dicha organización debe guardar una lógica que facilite la comprensión. En el **Cuadro No. 1**, se incluyen los métodos sugeridos por Oliu, et al. (2004) para organizar la información.

El "outline" consiste en la elaboración del índice tentativo, en el que se incluyen títulos y subtítulos, clasificados a través de números romanos, arábigos, letras o viñetas. El "outline" permite tener una visión global del contenido del documento, pues se ofrece la información de acuerdo con un orden y una secuencia.

Los sistemas más comunes para elaborar el "outline" son el numérico romano-arábigo, el numérico-decimal y el numérico-alfabético, tal como se presenta en los ejemplos siguientes:

Sistema numérico romano-arábigo:

- I. Título: tema o idea central
 - 1.1 Subtítulo
 - 1.2 Subtítulo
 - 1.2.1 Apartado 1 del subtítulo 1.2
 - 1.2.2 Apartado 2 del subtítulo 1.2
- II. Título: tema o idea central
 - 2.1 Subtítulo
 - 2.2 Subtítulo
- III. Título: tema o idea central

Sistema numérico-decimal:

- 1. Título: tema o idea central
 - 1.1 Subtítulo
 - 1.2 Subtítulo
 - 1.2.1 Apartado 1 del subtítulo 1.2
 - 1.2.2 Apartado 2 del subtítulo 1.2
- 2. Título: tema o idea central
 - 2.1 Subtítulo

- 2.2 Subtítulo
- 3. Título: tema o idea central

Sistema numérico-alfabético:

- 1. Título: tema o idea central
 - 1.1 Subtítulo
 - 1.2 Subtítulo
 - a. Primer apartado del subtítulo 1.2
 - b. Segundo apartado del subtítulo 1.2
- 2. Título: tema o idea central
 - 2.1 Subtítulo
 - 2.2 Subtítulo
- 3. Título: tema o idea central

CUADRO No. 1: MÉTODOS PARA ORGANIZAR LA INFORMACIÓN

MÉTODO	DESCRIPCIÓN
Secuencial	Orden consecutivo de pasos, no relacionados en el tiempo.
Cronológico	Secuencia de hechos o eventos relacionados en el tiempo.
División y Clasificación	Agrupar partes por clases o categorías
Por orden de importancia	Organizar de acuerdo con la mayor o menor importancia de los aspectos tratados.
De lo general a lo específico: enfoque deductivo	Empezar con la idea central y posteriormente analizar los aspectos específicos que la conforman.
De lo particular a lo general: enfoque inductivo	Ordenar la información de acuerdo con aspectos específicos hasta arribar a una conclusión.
Comparación	Clasificar la información de acuerdo con dos o mas características, a su valor relativo o a puntos de vista encontrados.

Fuente: Oliu W. E., Brusaw Ch. T. & Alfred G. J.(2004). *Writing That Works. Communicating Effectively on the Job*. USA Bedford/St. Martin's.

El enfoque deductivo consiste en partir de lo general a lo particular, lo cual incluye hablar de una situación general, después, de aspectos particulares y, al final, llegar a una conclusión. Por ejemplo, describir la situación de la banca en México, analizar a los tres bancos mas fuerte, para llegar a conclusiones sobre la posición en el mercado de Santander-Serfin. Este es el esquema más usado por los anglosajones y lo explica con gran detenimiento Bárbara Minto (1996) en su libro "The Minto Pyramid Principle". Es conveniente usar el enfoque deductivo cuando se intenta convencer a un lector indeciso o escéptico.

Por su parte, el método inductivo consiste en partir de lo particular y luego ir a lo general; en él, se infiere una conclusión fundamentándose en hechos específicos. Por ejemplo, exponer los rendimientos de las acciones mas fuertes del Mercado de Valores, una a una, para llegar a la conclusión de que vale la pena invertir en la Bolsa de Valores. Este enfoque se utiliza cuando a un lector le falta información sobre la materia.

A lo largo del apartado 2 de esta Guía, se han dado los lineamientos para llevar a cabo la etapa de planeación del documento. Ahora se presenta, en el **Ejemplo 1**, la forma en que se llevaron a la práctica para la Clínica Psicológica Robles & Jiménez.

EJEMPLO 1: LA PLANEACIÓN DEL REPORTE PARA LA CLINICA PSICOLÓGICA ROBLES & JIMENEZ

ANTECEDENTES:

La Clínica Psicológica Robles & Jiménez pidió una asesoría fiscal para decidir que régimen tributario sería el mas conveniente para los dos psicólogos que trabajan en ella.

OBJETIVO O PROPÓSITO:

Analizar las ventajas y desventajas de la figura de Sociedad Civil, como alternativa al régimen de Personas Físicas que actualmente tienen los psicólogos.

ANÁLISIS DEL GRUPO DE LECTORES:

Los receptores a los que va dirigido este documento son psicólogos, quienes tiene pocos conocimientos sobre aspectos legales y están poco familiarizados con el lenguaje técnico.

El interés principal de los psicólogos, es contar con una opción fiscal que les permita tener un ahorro financiero.

TONO DEL DOCUMENTO:

Apoyar las recomendaciones en un análisis legal y administrativo bien fundamentado, sin caer en tecnicismos que confundan al lector.

ALCANCE Y AMPLITUD:

En cuanto al alcance, el informe incluirá dos aspectos: el legal y el administrativo.

En cuanto a la amplitud, se pretende elaborar un documento lo mas conciso y breve posible, de alrededor de cinco cuartillas, para que pueda ser leído en 20' o 30', pero con la fundamentación legal y administrativa suficiente.

La metodología consistirá en el análisis de las ventajas y de las desventajas del régimen de Sociedad Civil, en comparación con el de Personas Físicas. Además, se llevará a cabo el cálculo del Impuesto Sobre la Renta (ISR) en las dos opciones tributarias.

FUENTES DE INFORMACIÓN:

Código Civil del Distrito Federal
 Ley Federal de Sociedades Mercantiles
 Ley del Impuesto Sobre la Renta

INDICE PRELIMINAR O "OUTLINE":

Carta de presentación(incluir aquí los antecedentes)

1. Introducción

(Incluir aquí el objetivo, el alcance y la metodología)

2. Breves consideraciones legales

2.1 ¿Qué es una Sociedad Civil?

2.2 ¿Qué se entiende por carácter preponderantemente económico?

2.3 ¿Cuáles son sus características esenciales?

2.4 ¿Cuál es la formalidad del contrato de asociación civil?

3. Itinerario para la conformación de una Sociedad Civil

4. Ventajas en la conformación de una Sociedad Civil

5. Desventajas en la constitución de una Sociedad Civil

6. Conclusiones y recomendaciones

Apéndice: Ejemplificación del cálculo del Impuesto Sobre la Renta considerando Honorarios de Personas Físicas y la Sociedad Civil.

2.2. REDACCIÓN DE LA PRIMERA VERSIÓN

Una vez que se ha llevado a cabo la planeación del documento, se procede a redactar la primera versión del texto. **Conforme se escriba el primer borrador, siempre tenga en mente la planeación que realizó con anterioridad, pero sea flexible al aplicarla**, ya que puede ir descubriendo nuevas ideas o nueva información. Asimismo, al ser esta primera versión y un producto inacabado, concéntrese más en el contenido que en la forma, y deje para las etapas de revisión y edición el pulido del escrito.

Al empezar a escribir el documento, usted ya cuenta con la información que recolectó y organizó en un índice o "outline". **Ahora debe integrar las fuentes seleccionadas dentro de un argumento personal.** Se espera que el escritor redacte "su propia novela", utilizando como personajes las aportaciones de diferentes autores que ha consultado. En todo documento, debe existir una aportación original del autor. Es incorrecto simplemente copiar y pegar párrafos de diferentes investigaciones y todavía es peor hacerlo sin darle el crédito a la fuente; lo anterior se considera robo intelectual o plagio, y se define como "el uso de las palabras o las ideas de otro autor sin darle reconocimiento" (Spatt 1999, p.98). Para evitar lo anterior se deben hacer correctamente las citas.

Para evitar el plagio, dé reconocimiento a las fuentes que ha utilizado, haciendo correctamente las citas.

Las citas permiten informar al lector acerca de los autores y textos usados en nuestra investigación; de igual forma permiten distinguir qué ideas son nuestras y cuáles son de las fuentes consultadas. Para lograr lo anterior sin caer en plagio, se pueden utilizar tres recursos: cita textual, parafrasear o resumir; en los tres casos, se debe incluir la cita correspondiente. Una cita textual, indica sin lugar a dudas, dónde empieza y dónde termina la aportación del autor, para lo cual sus palabras van entrecomilladas. Es raro y aún inadecuado hacer un escrito cargado de citas textuales; éstas se usan en definiciones o cuando queremos poner como ejemplo las palabras de un personaje clave. Parafrasear consiste en explicar con nuestras propias palabras los conceptos o ideas aportados por otra persona. Un parafraseo correcto no duplica las oraciones y el vocabulario original sustituyéndolos por sinónimos; debe incluir los mismos conceptos o ideas, pero redactados en una forma distinta, más amigable y accesible. Por último, resumir consiste en sintetizar las ideas y el pensamiento de otro autor; es posible incluir explicaciones e interpretaciones personales en un resumen, siempre y cuando el escritor lo considere conveniente. Para entender mejor la diferencia entre resumir y parafrasear, vea el **Cuadro No. 2**.

CUADRO No. 2: COMPARACIÓN ENTRE PARAFRASEAR Y RESUMIR

PARAFRASEAR	RESUMIR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reporta al lector lo que usted entendió del autor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reporta al lector lo que usted entendió del autor
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluye un pasaje relativamente corto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluye un pasaje de cualquier amplitud
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registra cada idea de la información original 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selecciona y condensa, registrando sólo las ideas principales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registra las ideas en orden consecutivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambia el orden de las ideas cuando es necesario
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se incluyen interpretaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se incluyen interpretaciones y explicaciones, si el escritor lo desea

FUENTE: Spatt, Brenda (1999). *Writing from Sources*. USA: Bedford / St. Martin's, p.105.

Tanto en la cita textual como en el texto parafraseado se debe incluir la cita de la fuente original. En el resumen basta con incluir, al principio del párrafo, el nombre del autor, con una introducción semejante a las siguientes: “De acuerdo con...”, “En opinión de...”, “Siguiendo el pensamiento de...”.

2.2.1. Forma de hacer las citas

Las formas más comunes de incluir las citas, son dos, dentro del texto y fuera de él.

a) Citas dentro del texto:

Cuando se incluyen las citas dentro del texto, se pone entre paréntesis el nombre del autor y el año de la obra, antes o después de la cita, tal como se ha hecho a lo largo del presente documento. Esta forma de citar, es la más usada en los campos de la Administración y de la Psicología.

b) Citas fuera del texto:

En áreas como la Ingeniería y las Ciencias Sociales, se sustituye el paréntesis por números consecutivos, escribiendo a pie de página la referencia de la obra, que incluye el nombre del autor, la obra y el año en que se editó.

En el ámbito de los negocios, es común incluir en la citas fuera del texto, la ficha bibliográfica completa de la obra (tal como se indica en el apartado 4 “Forma de realizar la Bibliografía”) y eliminar el apartado de “Bibliografía” al final del documento. Esta fue la forma en la que lo hizo César O. Hernández, autor del ejemplo incluido en el **Anexo 1** (favor de revisar las citas del anexo).

También es correcto, sustituir la cita a pie de página por un listado al final del escrito que incluya los números de las citas, en orden consecutivo de aparición, con los datos bibliográficos completos de cada fuente.

Al elegir la forma de hacer las citas, siga la costumbre de la disciplina en la que se encuentre.

En la División Académica de Administración y Contaduría (DAAC) del ITAM, en la elaboración de las citas y la bibliografía, se pide seguir los criterios estipulados para los trabajos de titulación (Domenge, 2004), tal como se explica a continuación:

Forma de Hacer las Citas dentro del Texto:

- Cuando exista un autor, se escribe entre paréntesis el apellido del autor y el año (Kotler, 1991)
- Cuando existan dos autores, se escriben los apellidos de los dos (Copeland y Weston, 1989)
- Cuando existan tres o más autores, solamente se escribe el apellido del primero, seguido de *et al.*
- (Pérez Lizaur, *et al.*, 1982)

- La notación p.7 se utiliza para citar una sola página y pp.7-14 para citar un rango de páginas.

Las citas textuales, cuando son breves (uno o dos renglones), deben ir entre comillas, seguidas por la referencia correspondiente después de que se hayan cerrado las comillas. Cuando la cita textual abarca un párrafo (varios renglones), no es necesario usar las comillas; el texto debe ir centrado, con margen izquierdo y derecho. Al final del párrafo y del lado derecho, se debe incluir el nombre del autor. Tal como aparece en el siguiente ejemplo.

Confío que comprendan que la Administración es una serie de intentos y errores. No es una gran ciencia. Se cometen errores. Sólo hay que seguir en el juego y nadie posee la fórmula mágica. Si la tuviéramos, sería nuestra convicción que es necesario conseguir que todos intervengan en el juego.

Jack Welch, 1998

2.3. REVISIÓN

Es conveniente dejar pasar unos días entre la terminación del primer borrador y la etapa de revisión, pues leer el escrito con una mente despejada nos permite evaluar y juzgar la calidad del documento de manera más objetiva.

Como fruto de la etapa de revisión, obtendremos un segundo borrador más pulido, claro y congruente. Sin embargo, en esta etapa aún no es necesario preocuparse por la presentación y el formato, ya que aún estamos centrados en el contenido del documento, buscando clarificar las ideas y los mensajes que queremos transmitir al lector, para lo cual **es necesario releer el escrito, cambiar oraciones y párrafos, agregar nuevo material y re-escribir continuamente.**

2.4. EDICIÓN

En la etapa de edición, se debe hacer una revisión cuidadosa de la ortografía y de la puntuación, así como de los títulos y subtítulos, de los cuadros y de la presentación general del documento. Es el momento de usar negritas, dar espacios, revisar las citas, elaborar el índice final, hacer la portada y la bibliografía. Una vez terminada la etapa de edición, se obtendrá el documento final, tal y cual será entregado a su destinatario.

En el **Anexo 1** de la presente Guía, se presenta como ejemplo el reporte presentado por César O. Hernández a la Clínica Psicológica, en su versión final. Como usted recordará, en el **Ejemplo 1** se incluyó la planeación del mismo. Sería conveniente que re-lejera el Ejemplo, y después revisara con detenimiento el **Anexo 1**. Al compararlos, se dará cuenta que César especificó en la Introducción el objetivo, el alcance y la metodología; que no incluyó un índice; que la bibliografía fue sustituida por citas a pie de página y que agregó una carta de presentación al informe, lo cual es muy común en documentos de negocios breves. Por el contrario, en trabajos de tipo académico, como tesis y tesinas, se acostumbra incluir una carátula, el índice y la bibliografía.

En los informes del mundo de los negocios, es común incluir una carta de presentación, eliminar el índice y sustituir la bibliografía por las citas a pie de página.

3. ERRORES MÁS COMUNES AL ELABORAR ESCRITOS

Tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios, se cometen frecuentemente los mismo errores al elaborar los escritos. En el **Cuadro No. 3** se presenta un resumen de los errores más comunes y de sus posibles soluciones.

CUADRO No. 3: LOS ERRORES MÁS COMUNES AL ESCRIBIR DOCUMENTOS Y SUS SOLUCIONES

ERRORES	SOLUCIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Copiar y pegar el texto de las fuentes consultadas, sin ningún hilo conductor, sin coherencia interna y sin aportación personal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los escritos deben incluir una aportación original del autor, ya sea en la organización de la información, en el análisis o interpretación de la misma o, en las conclusiones y sugerencias
<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de citas, se incluyen ideas o investigaciones de otros autores sin darles el reconocimiento, lo cual implica plagio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar adecuadamente las citas, ya sean éstas textuales, parafraseo o resumen.
<ul style="list-style-type: none"> - Entre más citas mejor, lo cual implica poca aportación personal del autor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entre menos citas mejor, lo cual indica mayor aportación original del autor
<ul style="list-style-type: none"> - Entre más bibliografía se incluya mejor, aunque no haya sido usada en el escrito 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incluir en la bibliografía sólo las fuentes que hacen referencia directa al escrito
<ul style="list-style-type: none"> - Entre más largo sea el escrito mejor. Amplitud no es igual a calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entre más conciso mejor. Es muy común en el mundo de los negocios usar resúmenes ejecutivos de dos o tres hojas

4. FORMA DE REALIZAR LA BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía debe contener los datos completos de las fuentes que fueron citadas a lo largo del texto, ya que permite al lector tener la información completa para consultar el documento original, de así desearlo. Además de los datos bibliográficos de las citas, en la bibliografía se pueden incluir todas las fuentes que sirvieron de fundamento al trabajo, aunque no hayan sido mencionadas en las citas.

A continuación, se presentan algunos ejemplos del formato a utilizar en la lista de referencias o bibliografía (Domenge, 2004):

Libro:

- Apellido, Nombre. (Año). *Título del libro en itálicas*. Ciudad, País de edición: Casa editora.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research*. Thousand Oaks, CA. USA: Sage Publications, Inc.
- Wells, Barron y Spinks, Nelda. (1995). *Researching and Reporting for Business Decisions*. Houston, TX. USA: Dame Publications, Inc.

Artículo de revista:

- Apellido1, Nombre1 y Apellido2, Nombre2. (Año). Título del artículo. *Nombre de la revista en itálicas*. vol.x, no.z, pp. a-b.
- Reif-Lehrer, Liane. (1992). Teaching Good Communication/Proposal-Writing Skills: Overcoming One Deficit of Our Educational System. *Journal of Science Education and Teaching*. vol. 1, no. 3, pp. 211-219.

Compilación:

- Apellido1, Nombre1; Apellido2, Nombre2 y Apellido3, Nombre3. (Año). Título del artículo. Compilado en Apellido, Nombre. (Año). *Título del libro en itálicas*. Ciudad y País de edición: Casa Editora. pp. 5-21.
- Machado, Fernando M. (1982). La guerrilla tecnológica. Compilado en Pérez Lizaur, Marisol; Castaños, Arturo y Esteva, José Antonio. (1982). *Articulación Tecnológica y Productiva*. México, DF.: Universidad Nacional Autónoma de México. pp. 115-126.

Periódico:

- Autor (si se especifica). Nombre del periódico. *Título del artículo*. Fecha. p.x.
- Excelsior. *Las Bolsas de América Latina Seguirán Atrayendo al Capital Externo: Expertos*. 24 de febrero de 1997. p.2-F.

Internet:

- Organización. *Título de la página* Lugar. Disponible en: <dirección de Internet>. (Consulta: fecha)
- Instituto Tecnológico Autónomo de México. *Página principal*. México. Disponible en: <<http://www.itam.mx>>. (Consulta: 14 de febrero de 1999).

Entrevista personal:

- Apellido, Nombre. Puesto y empresa. Lugar. Entrevista realizada el fecha.
- Muñoz, Ricardo. Director General de ABC, S.A. México, D.F. Entrevista realizada el 7 de enero de 1999.

Institución:

- Nombre o siglas de la institución. *Título de la obra*. Lugar. Fecha.
- INEGI. *Estadísticas Históricas de México*. México. 1990.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Si después de leer estos lineamientos se ha convencido de la importancia de seguir un proceso en la elaboración de un documento, a pesar de que esto le lleve más tiempo y esfuerzo, habría cumplido con mi objetivo. Ahora quisiera presentar algunas recomendaciones finales, para que las tenga presentes cuando vaya a elaborar un escrito con fines profesionales o académicos.

- Mantenga en mente que escribir refleja el proceso de pensar. Medite y reflexione antes de sentarse a escribir
- Recuerde que escribir un documento requiere de seguir un proceso de cuatro etapas: planeación, redacción, revisión y edición
- Realice cuidadosamente la planeación del documento. A mayor tiempo dedicado a la planeación, menor será el de la corrección
- Seleccione fuentes de información fidedignas y recientes
- Evite el "copy-paste"
- Haga correctamente las citas
- No olvide darle un tono personal y un valor agregado a todos sus documentos
- Tenga siempre en mente las necesidades y los usos que le dará el lector al documento
- Al escribir un ensayo, recuerde tomar una posición personal
- Ponga atención especial en la introducción y en las conclusiones
- Incluya sus recomendaciones, siempre que sea conveniente

6. BIBLIOGRAFÍA:

Bednarz Dan, Wood Donna J. (1991). *A Practical Guide to Group Policy Analysis*. USA: Prentice - Hall Inc.

Berrou, Jean-Paul. (2004). *Para escribir bien en la empresa. Como redactar para ser leído y convencer*. Barcelona: Deusto.

Domenge, Rogerio. (2005). *Lineamientos para la Elaboración de Tesis y Tesinas*. . ITAM. Departamento Académico de Administración. México D.F.

Jay, Ros (1995). *How to Write Proposal & Reports That Get Results*. London: Pitman Publishing.

Minto, Barbara (1996). *The Minto Pyramid Principle. Logic, in Writing, Thinking and Problem Solving*. London: Minto International.

Murphy Herta A. y Hildebrandt Herbert W. (1988). *Effective Business Communications*. USA: Mc Graw Hill.

Northey, Margot, Tepperman, Lorne & Russell, James. (2005). *Making Sense: A Student's Guide To Research And Writing*. Canada: Oxford University Press.

Oliu Walter E., Brusaw Charles T. & Alfred Gerald J. (2004). *Writing That Works. Communicating Effectively on the Job* 8th edition. Boston, MA: Bedford / St. Martin's.

Spatt, Brenda (1999). *Writing from Sources*. USA: Bedford / St. Martin's.

Trigo Aranda, Vicente (2002). *Escribir y presentar trabajos en clase*. México, España: Prentice may.

Veit, Richard, Christopher Gould and John Clifford (2001). *Writing, Reading and Research*. 5th edition. USA: Allyn and Bacon.

7. LECTURAS RECOMENDADAS

7.1. PARA LOS ALUMNOS:

Bednarz Dan, Wood Donna J. (1991). *A Practical Guide to Group Policy Analysis*. USA: Prentice - Hall Inc.

Jay, Ros (1995). *How to Write Proposal & Reports That Get Results*. London: Pitman Publishing.

7.2. PARA LOS MAESTROS:

Oliu Walter E., Brusaw Charles T. & Alfred Gerald J. (2004). *Writing That Works. Communicating Effectively on the Job* 8th edition. Boston, MA: Bedford / St. Martin's.



Eficiencia y Productividad, S. C.

ANEXO 1: EJEMPLO DE UN INFORME

Ciudad de México, 21 de Agosto de 2002

PSIC. GONZALO ROBLES PALACIOS
CLINICA PSICOLÓGICA ROBLES Y JIMENEZ
P r e s e n t e

Conforme a la entrevista sostenida en días pasados, pongo a su consideración algunas anotaciones relativas a la figura de la Sociedad Civil, mismas que permiten un acercamiento a las distintas ventajas y desventajas para el funcionamiento de su clínica de atención psicológica, considerando una perspectiva fiscal y administrativa. He incluido un apéndice con un cálculo comparativo entre el actual régimen tributario de personas físicas, y el que resultaría de la conformación de la Sociedad Civil.

Quedo a su disposición para cualquier aclaración o información adicional, mientras tanto la saludo cordialmente.

L.C.P. César Octavio Hernández Limón
Director del Departamento de Asesoría Fiscal

Reporte elaborado por César O. Hernández Limón para la clase de Comunicación Gerencial del MBA-Maestría en Administración del ITAM, en la Ciudad de México, en el 2002. Los nombres de la empresa y de sus directivos fueron cambiados para conservar la confidencialidad.
Reproducido con la autorización del autor.

1. Introducción

El presente reporte tiene como objetivo analizar a la figura de la Sociedad Civil, como alternativa para la prestación de los servicios profesionales de los psicólogos Gonzalo Robles Palacios y María Jiménez Alcocer.

El análisis a realizar se refiere específicamente a dos aspectos: fiscal y administrativo, en relación al primero se analizan las diferencias entre su actual régimen de tributación y el de la alternativa propuesta, en relación al monto pagado en el período de un año y el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Por lo que se refiere al aspecto administrativo, el análisis pretende evaluar las ventajas y desventajas que podría traer consigo el adoptar la alternativa propuesta.

Considero que para una mejor comprensión de las afirmaciones aquí vertidas, es conveniente tener una aproximación a los términos legales que implica una Sociedad Civil.

2. Breves consideraciones legales

2.1 ¿Qué es una Sociedad Civil?

Legalmente el Código Civil la define como “un contrato de sociedad en donde los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituye una especulación comercial”¹.

Como se puede apreciar una Sociedad Civil es un contrato regulado por la legislación civil y precisamente en eso se diferencia de las sociedades mercantiles (como la sociedad anónima) que son reguladas por la Ley Federal de Sociedades Mercantiles².

2.2 ¿Qué se entiende por carácter preponderantemente económico?

Aunque no existe una definición precisa dentro del Código Civil, por carácter preponderantemente económico debemos entender el ingreso que se percibe sin especulación comercial, como es el caso de la prestación de servicios personales independientes, y particularmente el de los profesionistas.

Por esta razón una Sociedad Civil tiene prohibido efectuar enajenaciones o comercializar productos; salvo que se trate de su propio activo fijo o de artículos que sean parte inherente del servicio que se presta.

2.3 ¿Cuales son sus características esenciales?

- Es una persona moral de derecho privado, es decir, una persona jurídica colectiva, y como tal con nombre, domicilio, capacidad y patrimonio propio, distinto e independiente de los socios que la integran.
- La persona moral nace de la celebración de un contrato, que involucra a varias personas, pero que puede realizarse con sólo dos.
- Los sujetos que celebran el contrato se denominan socios, calificándose de socio capitalista si aporta bienes, o de socio industrial si aporta su trabajo.

¹ Código Civil del Distrito Federal, Editorial Porrúa, México 2001.

² Ley Federal de Sociedades Mercantiles, Editorial Porrúa, México 2001.

- Las personas que integran la sociedad se comprometen a seguir un fin común.
- La finalidad debe ser lícita.

2.4 ¿Cuál es la formalidad del contrato de asociación civil?

El Código Civil prescribe que el contrato de sociedad debe constar por escrito, y bastará en forma privada, pero para que surta efectos en relación con terceros deberá ser inscrito en el Registro Público de la Propiedad, previa ratificación de las firmas de los integrantes ante Notario Público.

2.5 ¿Cómo está organizada la Sociedad Civil?

En el citado Código no se encuentra específicamente reglamentado el órgano supremo de gobierno, sin embargo se considera por analogía a las sociedades mercantiles, a la Asamblea General de Socios.

La sociedad debe actuar por conducto de sus órganos que la representen, generalmente se sugiere uno o más administradores. Una vez que se haya hecho nombramiento de los socios administradores, los demás no podrán contrariar ni entorpecer sus gestiones, ni impedir sus efectos. Los socios administradores garantizan las obligaciones sociales subsidiariamente por su responsabilidad ilimitada y solidaria; mientras los otros socios sólo estarán obligados con su aportación.

3. Itinerario para la conformación de una Sociedad Civil

Los pasos a seguir para proceder a la constitución legal de una Sociedad Civil, se señalan a continuación:

- I. Que dos o más personas establezcan en común el objeto social y establezcan las aportaciones (efectivo o trabajo) que puedan otorgar (no existe un mínimo de capital para su conformación).
- II. Que se propongan 3 nombres –por lo menos- para solicitar su registro ante la Secretaría de Relaciones Exteriores; el plazo para la emisión de la respuesta es de aproximadamente 24 horas.
- III. Que se redacten las reglas que regirán la sociedad, mismos que deben contener al menos los siguientes elementos: nombres y apellidos de quienes la integran, razón social, duración, objeto social, domicilio, capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir, órganos de gobierno o designación de administradores y proporción para el reparto de las utilidades. Para la redacción de los estatutos sugiero contratar los servicios de un Notario Público.
- IV. Inscribir los estatutos de la sociedad en el Registro de Sociedades Civiles.
- V. Solicitar la inscripción correspondiente de la sociedad ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores, Cámara de Servicios o

Consultoría, además de otros entes a los que obliga a dar aviso la legislación mexicana.

4. Ventajas en la conformación de una Sociedad Civil

4.1. Ventajas desde una perspectiva fiscal

- a) Las distintas personas físicas que como profesionales cumplen con sus obligaciones fiscales de manera independiente, puede descargar todas estas obligaciones en la Sociedad Civil, lo que implica que ya no tienen que expedir comprobantes fiscales, llevar contabilidad y presentar sus declaraciones de pago de manera individual, sino a través de la sociedad.
- b) Las personas físicas que integran la Sociedad Civil pueden recibir anticipos a cuenta de utilidades de manera mensual, mismos que para efectos fiscales se consideran salarios (sin que esto implique el pago de cuotas al IMSS e INFONAVIT) y son totalmente deducibles del Impuesto Sobre la Renta para la propia sociedad.³
- c) En caso de que se efectúen retenciones de Impuesto Sobre la Renta sobre los anticipos distribuidos a los socios señalados en el punto anterior, los socios pueden recabar deducciones médicas y donativos, y si conviniera pueden presentar su declaración anual para solicitar la devolución del saldo a favor generado.
- d) Se evita la retención del 10% del Impuesto Sobre la Renta en operaciones en las que los honorarios sean pagados por personas morales.
- e) En el caso de controversia con las autoridades fiscales, sólo el representante de la sociedad tiene responsabilidad ilimitada y subsidiaria con los compromisos sociales, los demás socios sólo responden por el monto de las aportaciones, lo que significa mayor certeza y protección jurídica para los demás socios.

4.2. Ventajas desde una perspectiva administrativa

- a) Una sociedad o corporación fomenta en los clientes la idea de mayor estabilidad que una persona física.
- b) Se evita la duplicidad de recibos de honorarios en el manejo de clientes comunes.
- c) Las erogaciones son facturadas a nombre de la sociedad y disminuyen los ingresos globales, independientemente de quien los obtenga.

5. Desventajas en la constitución de una Sociedad Civil

5.1 Desventajas desde una perspectiva fiscal

- a) La Sociedad Civil como persona moral, está sujeta a más obligaciones fiscales que una persona física: contabilidad compleja en lugar de la simplificada, declaraciones informativas con clientes y proveedores, declaraciones de retenciones a terceros, declaraciones informativas de sueldos y salarios pagados, etc.
- b) La contabilidad compleja implica por lo menos el libro diario y mayor, además de la elaboración de pólizas de ingresos, egresos, diario, y en su caso cheque.

³ Según lo dispuesto por la fracción V del Artículo 78 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Editorial Porrúa, México 2001.

- c) Se debe formular Estado de Posición Financiera y Estado de Resultados al final de cada ejercicio.
- d) Siendo una persona moral se convierte en un sujeto más fácilmente fiscalizable para las autoridades que una persona física.

5.2 Desventajas desde una perspectiva administrativa

- a. La Sociedad Civil debe designar a uno o más socios administradores y son estos quienes se encargan de dirigir la sociedad, sin que los demás socios puedan discutir sus decisiones.
- b. La Sociedad Civil tiene obligaciones sociales, como llevar el libro de actas de asambleas, libro de registro de socios y emitir las partes sociales representativas del capital social
- c. Las modificaciones a los estatutos originales en los renglones correspondientes al nombre, objeto, admisión de nuevos socios o exclusión de otros, deben ser ratificadas ante Notario Público.

6. Conclusiones y Recomendaciones

Conforme lo señalado en los puntos anteriores y a lo ejemplificado numéricamente en el apéndice, podemos concluir lo siguiente

- a. Es conveniente constituir la Sociedad Civil para gestionar la clínica psicológica, dado que proporciona ahorros en materia de impuestos y de control de gestión.
- b. La posibilidad de ampliar la sociedad a un mayor número de socios, abre una nueva perspectiva para la realización de negocios, a través de alianzas estratégicas.
- c. La Sociedad Civil cubre las obligaciones fiscales de ambos psicólogos, específicamente por los ingresos percibidos por su actividad profesional, por lo que en relación a la obtención de otros ingresos (arrendamiento, actividad empresarial, etc.), es necesario reformular el problema.
- d. Recomiendo que lea detalladamente todos los puntos contenidos en el presente reporte y una vez hecho esto, se ponga en contacto conmigo para profundizar con mayor detalle los puntos que considere necesario.

Apéndice 1

Ejemplificación del cálculo del Impuesto Sobre la Renta considerando la opción actual y la alternativa de la Sociedad Civil

I. Planteamiento del caso.

- Actualmente existen dos personas físicas que cumplen de manera independiente sus obligaciones fiscales como psicólogos: Gonzalo Robles Palacios y María Jiménez Alcocer.
- El Psic. Gonzalo Robles obtuvo ingresos por honorarios por 481,000 pesos en el ejercicio 2000 y egresos por 372,000 pesos (mismos que incluyen 46 mil pesos de depreciación del automóvil).
- La Psic. María Jiménez obtuvo ingresos por honorarios por 7,000 pesos y egresos por 0 pesos.
- En total se hicieron pagos provisionales por casi 18 mil pesos en el 2000.

II. Planteamiento hipotético del caso en Robles & Jiménez, Sociedad Civil.

Con los mismos datos y dos socios que tienen derecho al 50% de las utilidades que genere la actividad profesional.

Ingresos totales por honorarios	488,000.
(menos) Deducciones totales relacionadas con la actividad profesional	372,000.
(igual) Utilidad base de impuesto global	116,000.
(menos) Anticipos de Utilidades al Psic. Robles	58,000.
(menos) Anticipos de Utilidades a la Psic. Jiménez	58,000.
(igual a) Utilidad Base de Impuesto para la Sociedad Civil	0.
Impuesto sobre la Renta sobre los anticipos a Utilidades de 4,850 pesos promedio al mes (resultado de dividir 58 mil entre doce) que pagaría el Psic. Robles y la Psic. Jiménez	150.
(por) Número de meses del año	12
(igual a) Impuesto retenido en el año	1,800.
(por) Número de socios	2
(igual) Impuesto Sobre la Renta total por los anticipos retirados en el año de la Sociedad Civil por ambos socios	3,600.

III. Comparación entre la opción actual y la opción de la Sociedad Civil.

Impuesto Sobre la Renta global pagado en el ejercicio 2000, por el Psic. Robles y la Psic. Jiménez, tributando cada uno por cuenta propia	18,000.
(menos) Impuesto Sobre la Renta global que hubieran pagado en el ejercicio 2000, el Psic. Robles y la Psic. Jiménez, tributando en una Sociedad Civil	3,600.
(igual a) Diferencia de pago de Impuesto Sobre la Renta a favor tributando como Sociedad Civil	15,400.