



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS FISCALISTAS DEL
DESPACHO X, S.C.”**

DIRECTOR:

Dra. Karla Liliana Haro Zea

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Contribuciones.

PRESENTA:

Marisol Pedraza Cantero

Puebla, Pue. Junio 2015



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS FISCALISTAS DEL
DESPACHO X, S.C.”**

DIRECTOR:

Dra. Karla Liliana Haro Zea

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Contribuciones.

PRESENTA(N):

Marisol Pedraza Cantero

Puebla, Pue Junio 2015



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: "**Diseño de un Plan de Carrera para los Fiscalistas del Despacho X, S.C.**", elaborada por la alumna de la **Maestría en Contribuciones** de nombre:

MARISOL PEDRAZA CANTERO

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 15 de Junio de 2015

Atentamente

Dra. Karla Liliana Haro Zea



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"Diseño de un Plan de Carrera para los Fiscalistas del Despacho X, S.C."**, elaborada por la alumna de la **Maestría en Contribuciones** de nombre:

MARISOL PEDRAZA CANTERO

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 24 de Junio de 2015

Atentamente



M.C. Gerardo Hernández Barrena



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesor** de la Tesis denominada: **"Diseño de un Plan de Carrera para los Fiscalistas del Despacho X, S.C."**, elaborada por la alumna de la **Maestría en Contribuciones** de nombre:

MARISOL PEDRAZA CANTERO

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 22 de Junio de 2015

Atentamente

M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/055/15
Asunto: Digitalización de Tesis

C. MARISOL PEDRAZA CANTERO

PRESENTE

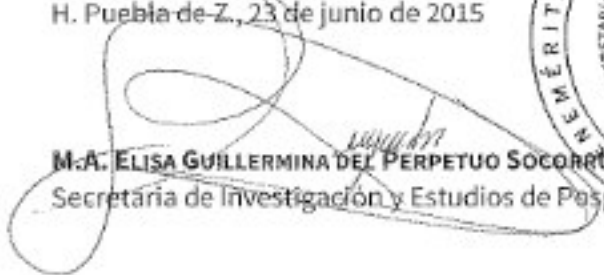
Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada "**DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS FISCALISTAS DEL DESPACHO X, S.C.**", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN CONTRIBUCIONES**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., 23 de junio de 2015


M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo, diseñar un plan de carrera para los fiscalistas que laboran en el despacho X, S.C. Esta se llevara a cabo mediante el tipo de investigación Mixto ya que se exploraran libros, documentos, artículos e internet, además de que se llevara a cabo investigación de campo.

La muestra fue no probabilística del tipo intencional por lo que los test se aplicaron a los fiscalistas del despacho X, S.C.

Como resultado de este trabajo se puede afirmar que el diseño del plan de carrera, permitirá el éxito de la empresa y por ende el logro de los objetivos tanto de la empresa como de los fiscalistas.

ABSTRACT

The objective of this research is to design a career plan for Tax Specialists working in X, S.C. office. This will be done by doing a Joint Research type that will include research in books, documents, articles and internet, along with a field research.

Sample taken was not a probabilistic intentional type. Because of that, tests were applied to tax experts of X,S.C. firm.

As a result of this work we can say that careers plan design will bring company's success and thus achieve objectives of both: company and tax experts as well.

ÍNDICE

I.INTRODUCCIÓN	i
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	iii
III. JUSTIFICACIÓN	iv
IV. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	v
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	vi
VI. HIPÓTESIS.....	vi
VII. VARIABLES.....	vi
VIII. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	vii
IX. ALCANCES Y LIMITACIONES	viii
CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA CONSULTORÍA.....	1
1.1. Definición de consultoría	1
1.2. Objetivos de la Consultoría Fiscal.....	2
1.3. Elementos de la Consultoría Fiscal.....	3
1.4. Antecedentes Históricos de la consultoría a nivel Internacional.....	3
1.5. Antecedentes de la Consultoría en México	5
1.6. Principales consultoras a nivel mundial.....	7
1.7. Características mínimas y deseables del profesional en contaduría pública, como consultor.....	9
CAPÍTULO II. PLAN DE CARRERA.....	10
2.1. Importancia del plan de carrera dentro de la consultoría.	10
2.2. Definición de plan de carrera	11
2.3. Plan de carrera paso a paso	12
2.4. Objetivos del plan de carrera	13
2.5. Ventajas de un plan de carrera	14
2.6. Características necesarias para diseñar un plan de carrera.	16
2.6.1 Talentos y competencias.....	16
2.6.2 Liderazgo	21
2.6.2.1 Teorías sobre los estilos de Liderazgo.....	22

2.6.3	Pensamiento Estratégico	24
2.7.	Impacto del plan de carrera en la estrategia empresarial.....	29
2.8.	Filosofía empresarial	29
2.9.	Evaluación del potencial.....	31
2.10.	Objetivos Principales.....	34
2.11.	Resultados de la evaluación de potencial	34
CAPÍTULO III. CONTEXTUALIZACIÓN DEL DESPACHO X, S.C.....		37
3.1	Antecedentes de la empresa.....	37
3.2	Datos Generales de la Empresa	38
3.3	Giro de la empresa.....	39
3.4	Filosofía Empresarial.....	39
3.5	Organigrama	42
3.6	Empleados por departamento	43
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO		44
CAPÍTULO V. DISEÑO DE PLAN DE CARRERA.....		75
CONCLUSIONES.....		86
RECOMENDACIONES		88
BIBLIOGRAFÍA		89
ANEXOS		92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes y métodos para llevar a cabo el trabajo de investigación	vii
Tabla 2. Plan de carrera “paso a paso”	12
Tabla 3. Ventajas de la Planeación de Carrera para el Personal y la Organización	15
Tabla 4. Fases del pensamiento estratégico.....	26
Tabla 5. Fases del pensamiento estratégico	28
Tabla 6. Evaluación de potencial	31
Tabla 7. Esquema sistema de evaluación de potencial directivo	33
Tabla 8. Clasificación de los empleados según su potencial.....	35
Tabla 9. Personal por Departamento	43
Tabla 10. Perfil de puesto de Subdirector Operativo.....	48
Tabla 11. Perfil de puesto de Dirección Administrativa.....	49
Tabla 12. Perfil de puesto de Investigación y Capacitación.....	50
Tabla 13. Perfil de puesto de Gerente de Servicios Integrales	51
Tabla 14. Perfil de puesto de Gerente de Asesoría.....	52
Tabla 15. Perfil de puesto de Gerente de Patrimoniales	53
Tabla 16. Perfil de puesto de Gerente de Contabilidad	54
Tabla 17. Perfil de puesto de Gerente de Asesoría.....	55
Tabla 18. Perfil de puesto de Asesor Fiscal Junior.....	56
Tabla 19. Perfil de puesto de Asesor Fiscal Senior	57
Tabla 20. Puntuación e Interpretación	58

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Índice de rotación de personal 2014	46
Gráfica 2. Causas de Rotación de personal.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la consultoría	5
Figura 2. Definición Plan de Carrera	11
Figura 3. Metas de un programa de planeación de carrera.....	14
Figura 4. Talento Individual	17
Figura 5. Factores y políticas para crear talento organizacional	18
Figura 6. Capacidades	19
Figura 7. Definición de Liderazgo.....	21
Figura 8. Representación de sistema básico.....	26
Figura 9. Planes de carrera en relación con la estrategia	30
Figura 10. Esquema de Evaluación de potencial	32
Figura 11. Ubicación empresa.....	38
Figura 12. Líneas de acción para el despacho X, S.C.	85

I.INTRODUCCIÓN

El perfil actual del contador debe cambiar de ser un tenedor de libros para convertirse en asesor de la alta gerencia, mano derecha en la toma de decisiones no solo financieras, sino administrativas, legales y operativas. Por lo que debe prepararse para desarrollarse en los nuevos ambientes cada vez más competitivos hacia este nuevo milenio que estamos iniciando, en el cual conservará y desarrollará su propio campo de acción en la labor de fortalecer a las entidades en su administración, finanzas y control de las operaciones, apoyando con su capacidad profesional el crecimiento de las mismas para que puedan hacer frente a los nuevos retos que les depara el futuro.

Por tal motivo es necesario que el despacho X, S.C., diseñe un plan de carrera para sus fiscalista, buscando identificar su talento, habilidades y competencias, de tal manera que permita crear cuadros de sucesión que fortalezcan a la organización y por otro lado aseguren la consecución de proyectos y estabilidad de la misma. Así también invertir en plan individualizado de crecimiento y desarrollo de los colaboradores impactara en la disminución de la rotación de personal en la organización que ha generado carga de trabajo adicional lo que ha generado atrasos, esto dificulta que se detecte conductas irregulares o inusuales, no permite tomar decisiones adecuadamente.

En el Capítulo I, se definirá la consultoría así como la consultoría fiscal, se mencionaran los objetivos, los principales servicios que se prestan, los elementos a detalle de la consultoría.

Analizaremos los antecedentes a nivel mundial, en México, en la cual se destaca que dicho servicio ha adquirido relevancia en varios sectores productivos. Se mencionara las principales consultoras a nivel internacional entre ellas destacan: Deloitte, PricewaterhouseCoppers, Ernst&Young, KPMG-Peat&Marwich.

En el Capítulo II se define qué es un plan de carrera el cual es un proyecto de formación individualizado. Por lo que se detallaran las características necesarias para que cada individuo desarrolle sus talento, competencia, liderazgo y pensamiento estratégico. El profesional y su empresa negocian una especie de contrato, estableciendo sus respectivos compromisos.

También se describe brevemente las implicaciones de un plan de carrera entre otra la voluntad del equipo directivo para someterse a la disciplina que impone este sistema en lo relativo a movilidad, rotación y promoción.

En el Capítulo III se describe el objeto de estudio como surge la empresa, los servicios que ofrece, el organigrama en el que podemos apreciar los niveles jerárquicos con los que cuenta así como los puestos.

Se detallaran los servicios que presta el despacho de consultoría, donde se encuentra ubicada, así como la misión, visión, valores.

En el Capítulo IV se desarrollara la investigación de campo, se presentaran los resultados obtenidos de los test que se aplicaran, así como de las encuestas de salida del personal que abandona la empresa.

En el Capítulo V se definirá la propuesta de diseño de plan de carrera, para el despacho de fiscalistas se determinaran las líneas de acción en las que intervendrá recursos humanos, dirección operativa y dirección administrativa.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El perfil del contador debe cambiar en la organización, ya que estamos ante la presencia de un profesional destacado, que debe involucrarse en los estudios, la comprensión de temáticas gerenciales, administrativos, económicos, jurídicos, informáticos, entre otras, que fortalezcan su formación académica, en aras de lograr una participación cada vez mayor en los procesos de decisión organizacionales.

El Contador Público tiene que prepararse y desarrollarse en los nuevos ambientes cada vez más competitivos hacia este nuevo milenio, en el cual conservará y desarrollará su propio campo de acción en la labor de fortalecer a las entidades en su administración, finanzas y control de las operaciones, apoyando con su capacidad profesional el crecimiento de las mismas para que puedan hacer frente a los nuevos retos que les depara el futuro.

Es necesario que el despacho X, S.C., diseñe un plan de carrera para sus fiscalista, buscando identificar su talento, habilidades y competencias, de tal manera que permita crear cuadros de sucesión que fortalezcan a la organización y por otro lado aseguren la consecución de proyectos y estabilidad de la misma.

Así también invertir en un plan individualizado de crecimiento y desarrollo de los colaboradores el cual impactara en la disminución de la rotación de los fiscalistas; en la detección oportuna de conductas irregulares o inusuales como son la falta de revisión de requisitos de deducibilidad; falta de almacenamiento de los archivos xml de comprobantes de gastos, impresión de detalle de Informativas de operaciones con terceros y comprender los controles que la empresa exige, que provoca múltiples quejas de los clientes e incluso multas por parte de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Es muy importante mejorar el servicio para ser competitivos en el mercado y obtener el prestigio que se está buscando, así como mejorar las utilidades y los ingresos del personal que integra la organización.

Por ello, en la presente investigación se busca proponer un plan de carrera enfocado a los fiscalistas del despacho X, S.C. ubicado en la Ciudad de Puebla, que logre un efecto ganar-ganar, debido a que si se invierte en el crecimiento y desarrollo del personal, éste se verá reflejado en los resultados de empresa y para este caso en particular en la disminución de los índices de rotación de personal, disminución de errores, entrega en tiempo de las diferentes tareas, disminución de multas, así como disminución de tiempos muertos, mayor satisfacción tanto del cliente interno como externo. Así, ante lo anteriormente expuesto, la pregunta principal que guía esta investigación es: ¿Cómo desarrollar un plan de carrera para los fiscalistas del despacho X, S.C, donde se identifique el talento, se promueva el crecimiento y desarrollo del personal que comulga con la visión de la empresa?

III. JUSTIFICACIÓN

El objetivo principal de esta investigación es obtener el grado de Maestra en Contribuciones que permitirá el crecimiento profesional académico y económico, así mismo lograr que los fiscalistas de la organización se identifique con la visión empresarial que es desarrollar estrategias que brinden estabilidad financiera, para ello es indispensable un plan de carrera en el cual el personal conozca claramente que crecimiento tendrá en la empresa.

El resultado que esperamos obtener es mayor compromiso de los fiscalistas hacía la organización, disminución de errores, mayor análisis, continuidad de proyectos, estabilidad laboral, satisfacción del cliente, el cual nos recomendara con amigos,

conocidos, se incrementara la cartera de cliente, así como la rentabilidad de la empresa.

Los beneficios antes señalados tendrán un impacto que se verá reflejado en el puesto que los fiscalistas desarrollan así como en el nivel de entrenamiento y un incremento futuro en el ingreso económico del personal que forme parte del plan de carrera de la organización.

IV. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

a) Objetivo General

Diseñar un plan de carrera que busque identificar las habilidades y competencias en los fiscalistas del despacho X, S.C., que permita el crecimiento y desarrollo profesional, así como logro de objetivos estratégicos, de la organización.

b) Objetivos Específicos

- Determinar el índice de rotación de personal del despacho X, S.C., durante el año de 2014.
- Demostrar los problemas y perjuicios del alto índice de rotación de personal en el despacho X, S.C., durante el año de 2014.
- Definir el proceso para el desarrollo de un plan de carrera, así como las ventajas de su implementación.
- Determinar la problemática que afronta el personal para desarrollar un plan estratégico.
- Demostrar que la visión y misión de la empresa concuerdan con el diseño de visión estratégica.
- Demostrar los beneficios que tendrá la empresa al invertir en la

capacitación de su personal.

- Desarrollar Plan de carrera que este enfocado a la planeación estratégica.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué beneficios obtendrá la empresa con el diseño del plan de carrera?
- ¿Cómo identificar las causas por las que el personal presenta las siguientes fallas; falta de análisis de la información por parte del personal se debe a la carencia de conocimiento, experiencia, desmotivación o incluso la remuneración?
- ¿La visión y misión de la empresa concuerda con el objetivo de la investigación?
- ¿Cómo lograr que los fiscalistas se identifiquen con la visión de la empresa?

VI. HIPÓTESIS

El diseño de un plan de carrera para los fiscalistas del despacho X, S.C., permitirá el crecimiento y desarrollo profesional, así como logro de objetivos estratégicos.

VII. VARIABLES

a) Variable Independiente

- Crecimiento y desarrollo profesional
- Logro de objetivos estratégicos

b) Variable dependiente

- Profesionalización de fiscalistas
- Plan de carrera

VIII. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es aplicada, porque el objetivo de la presente investigación es resolver un planteamiento específico como es el desarrollar un plan de carrera enfocado a los fiscalistas del despacho X, S.C.

El metodo de investigación, que utilizaremos es el metodo analítico por que se analizarán las causas por la que los fiscalistas, no desempeñan sus actividades correctamente.

Realiza una investigación documental por que abordaremos libros y revistas para soportar la investigación. Tambien será de Campo por qué realice encuestas para determinar cuáles son las principales causas por las que las personas abandonan la empresa, asi como test para medir el talento, pensamiento estrategico y el estilo de liderazgo.

Tabla 1. Fuentes y métodos para llevar a cabo el trabajo de investigación

Fuente	Métodos	Técnicas
Biblioteca	Análisis de documentos	Tomar notas y agregar los puntos importantes a la investigación
Campo	Análisis de puestos que forman parte del plan de carrera.	Análisis Revisión de encuestas de salida del personal Test

Fuente: elaboración propia.

El presente estudio es descriptivo y explicativo porque el propósito de la presente investigación es demostrar que con un plan de carrera se fomentará en los fiscalistas el pensamiento estratégico, los índices de rotación de personal disminuirán.

Llevaremos a cabo la observación del comportamiento que genera a los auxiliares el que la empresa se preocupe por que tengan un plan de carrera y realizaremos evaluaciones para comprobar que esta investigación promueve mejoras en el desempeño del personal.

El diseño de la investigación será no experimental ya que no se manipularán las variables, se observarán a los sujetos en su ambiente natural y por etapas.

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

a) Alcances

- La implementación del plan de carrera depende del despacho por lo que la propuesta será teórica.

b) Limitaciones

- La falta de interés de los encuestados que puede sesgar la muestra.
- No es posible el nombre de la empresa utilizar el nombre real de la empresa por efectos de confidencialidad.

CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA CONSULTORÍA

En el presente capítulo se abordan los antecedentes de la consultoría a nivel internacional así como en México y cuáles son las principales consultorías a nivel internacional. Una vez que haya abordado a la consultoría es necesario presentar las características mínimas y deseables del profesional en contaduría pública.

1.1. Definición de consultoría

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP, 2011) la consultoría, es el servicio de apoyo profesional sobre asuntos o aspectos establecidos por los clientes que requieren de un proceso de investigación inicial para identificar la problemática, la presentación y aceptación de la propuesta de servicio y el desarrollo de las sugerencias de mejora y, en la mayoría de los casos, su implementación.

Consultoría fiscal

Es el servicio que presta el contador público en forma independiente para identificar problemas relacionados con la planeación, objetivos, políticas, procedimientos y controles, con el fin de identificar la eficiencia de operación mediante un plan interno de organización. (Díaz, Hernández, Sánchez, Vargas, Zuñiga, 2009)

1.2. Objetivos de la Consultoría Fiscal

La consultoría fiscal tiene como objetivo diseñar e implementar sistemas y procedimientos para diagnosticar problemas y posteriormente proyectar soluciones con el propósito de detectar obstáculos en la eficiencia de la empresa, con el interés de pagar los impuestos que en justicia le corresponden.

En materia de servicios fiscales, exige que sus clientes cumplan con precisión las leyes vigentes. Consecuentemente, se les recomienda el máximo aprovechamiento de las ventajas y opciones que las mismas ofrezcan y cuando las disposiciones fiscales permitan diversas alternativas, se les apoya técnicamente en las decisiones que más favorezcan a sus intereses.

Los principales servicios prestados en esta área son los siguientes:

- Planeación Fiscal. Participación en pre-cierres fiscales de empresas para programar impactos de impuestos y toma decisiones oportunas.
- Calculo de las diferentes fórmulas para la determinación de impuestos que emanan de nuestras leyes fiscales y de seguridad social.
- Preparación y presentación de solicitudes, avisos y gestión técnica de asuntos fiscales y de seguridad social ante las autoridades competentes.
- Servicios integrales de apertura de empresas ante las diferentes autoridades fiscales y de seguridad social.
- Asesoría en la resolución de problemas fiscales y de seguridad social.
- Revisión de cumplimiento de obligaciones fiscales. Preparación y supervisión en declaraciones de impuestos.
- Asistencia en procedimientos de devolución y/o recuperación de impuestos.
- Procesamiento de formatos de la SHCP.
- Actualización de procesos contables.

1.3. Elementos de la Consultoría Fiscal

Los elementos de la consultoría fiscal son los siguientes:

- Conocimiento de la empresa
- Emisión del diagnóstico
- Establecer objetivos
- Emisión de políticas
- Elaboración de programas
- Implementación de estrategias.
- Fijar procedimientos
- Diseñar controles
- Establecer flujos de información

1.4. Antecedentes Históricos de la consultoría a nivel Internacional

La consultoría de empresas tiene su origen durante la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas, siendo sus raíces idénticas a las de la dirección o administración de empresas (Kubr, 1994).

La consultoría nació durante el siglo XIX, pero realmente tenemos datos fiables desde inicios de este siglo. En un principio, debido a su arranque paralelo a los primeros movimientos de la organización científica del trabajo, los trabajos se concentraron principalmente en la productividad y en la eficiencia de las fábricas y los talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de los costos de producción (Kubr, 1994). Así pues, en los inicios iban ligados los términos de

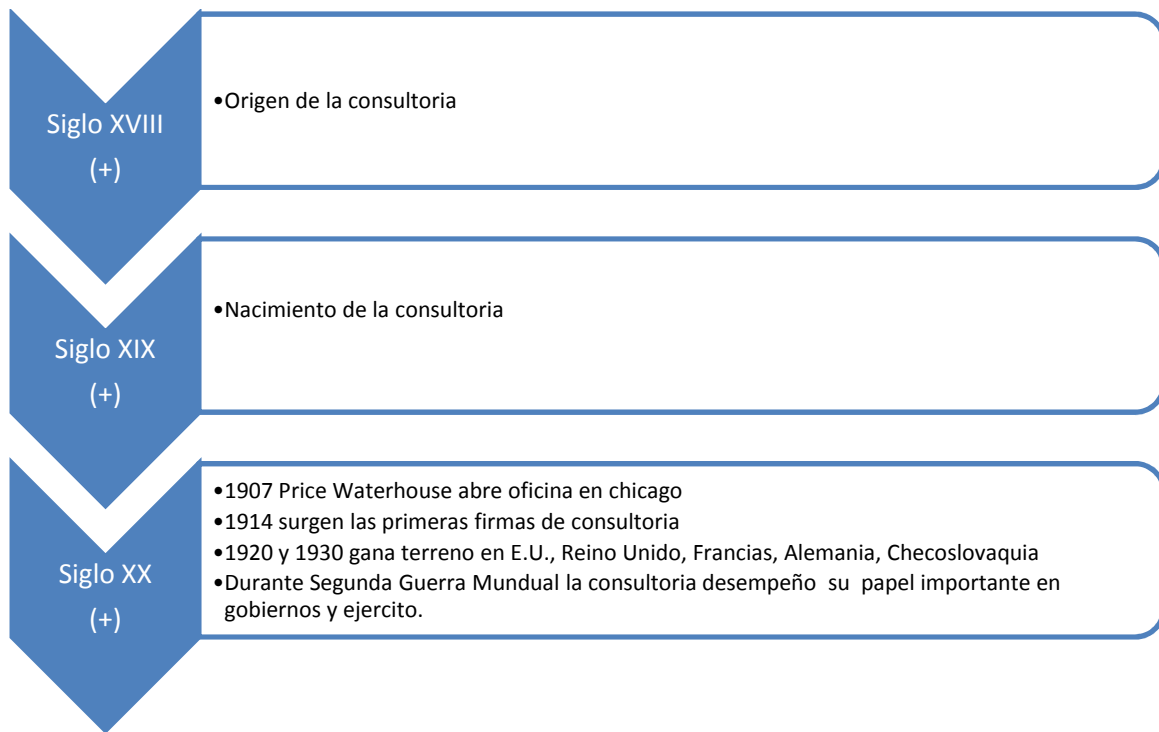
ingeniería y consultoría, sin embargo, durante la década de los ochenta, se han diferenciado ambos términos.

Realizando un repaso histórico internacional de las empresas consultoras y auditoras durante el siglo XX, comenzaríamos en 1907, cuando Price Waterhouse abre su oficina en Chicago, y en donde se incorpora como trabajador Arthur Andersen, que en 1913 funda su primera empresa (Klein, 1977). Es a partir de 1914 cuando, en sentido propio, surgen las primeras firmas de consultoría para, con posterioridad, extenderse a las relaciones humanas con las aportaciones de Elton Mayo.

En los decenios de 1920 y 1930 la consultoría de empresas fue ganando terreno no sólo en los Estados Unidos y en el Reino Unido, sino también en Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros países industrializados. Con todo, su volumen y alcance siguieron siendo limitados. Sólo había unas pocas empresas de consultoría, prestigiosas pero muy pequeñas, y sus servicios eran utilizados principalmente por grandes sociedades mercantiles. El consultor seguía siendo un desconocido para la inmensa mayoría de las empresas pequeñas y medianas. Por otro lado, los gobiernos empezaron a solicitar servicios consultivos: éste fue el comienzo de la consultoría en el sector público.

La consultoría por cuenta de los gobiernos, y del ejército, desempeñó un papel importante durante la Segunda Guerra Mundial. Los Estados Unidos en particular comprendieron que la guerra planteaba un grave problema de gestión y que era esencial contar con los mejores expertos en gestión y dirección del país para ganar en el campo de batalla. Por otra parte, la investigación operativa y otras nuevas técnicas, aplicadas primero con fines militares, se incorporaron rápidamente a la dirección de empresas privadas y a la administración pública, añadiendo una nueva dimensión a los servicios prestados por los consultores (Klein, 1977).

Figura 1. Evolución de la consultoría



Fuente: Elaboración propia

1.5. Antecedentes de la Consultoría en México

En nuestro país, la consultoría ha comenzado a adquirir relevancia en varios sectores productivos, aunque con carencia de estructuras, organización y profesionalismo (Administración y Consultoría, 2011).

Las obligaciones fiscales emanan o se derivan de las utilidades, de los ingresos, de los costos o gastos que resulten de la actividad económica. Estos conceptos son justamente materia propia y natural de la técnica contable, por lo cual diversas leyes con frecuencia apoyan disposiciones fiscales en el campo de esta técnica.

Ahora bien, el incremento en el volumen de las operaciones, las diversas formas de organización empresarial y la complejidad de las organizaciones fiscales provoca el reconocimiento natural de un servicio profesional especializado denominado “consultoría fiscal”.

La consultoría fiscal ha ido avanzando en diversos aspectos para comprender, entre otros:

- El estudio y la determinación del régimen fiscal correspondiente a la actividad económica de una empresa, incluyendo las obligaciones fiscales a su cargo, y aquellas a cargo de terceros sobre las que se tiene una responsabilidad solidaria.
- La asesoría directa para resolver o prever conflictos, en donde los aspectos contables y las disposiciones contenidas en las leyes fiscales tienen interdependencia.
- La evaluación de la carga fiscal directa o indirecta de una actividad empresarial en proyección, como un factor fundamental para medir su viabilidad y productividad considerando, en su caso, los posibles estímulos franquicias o exenciones de tipo fiscal de que pudiera gozar
- La planeación fiscal, entendiendo como el estudio de las diversas posibilidades de operación para alcanzar el fin económico utilizando las alternativas que en un cargo estrictamente legal permitan obtener las mayores ventajas fiscales.
- Participación y colaboración con las autoridades en la elaboración de leyes y reglamentos y en la aclaración y formulación de criterios de carácter fiscal.

En esta forma, la consultoría fiscal se constituye en un herramienta útil e indispensable de la actividad económica, cuya importancia es fácil de comprender si se considera que: un ahorro de impuestos de \$1.00 en la carga fiscal directa de

una empresa propicia un aumento de la utilidad exactamente en la misma cantidad y en cambio un incremento de \$1.00 en los precios de venta o un ahorro en gastos por la misma cantidad, propicia generalmente solo un aumento en la productividad neta de \$.5.

En otras palabras:

- a) La planeación fiscal y estricto apego a las disposiciones fiscales permitiera que los pesos que eroga una empresa por costos y gastos generalmente cuesten la mitad por virtud de su fundamento deducibilidad para efectos fiscales.
- b) Las cargas fiscales tienen relación directa con las operaciones básicas de una empresa tanto en el mercado de sus productos por virtud de los impuestos indirectos que se causen como en la obtención de los recursos en donde las obligaciones fiscales directa o solidaria son frecuentemente un factor fundamental a considerar.

De esta manera se puede concluir así como hay servicios cuya demanda se crea, promueve y provoca en forma artificial y no espontanea, existen también otros cuya naturaleza propia los convierte en una auténtica necesidad y definitivamente, se considera que a estos últimos corresponde el servicio profesional de la consultoría fiscal de la contaduría pública, dentro del ámbito de la actividad económica de un país como el nuestro (Alvarado, 1983).

1.6. Principales consultoras a nivel mundial

Las empresas consultoras se encargan de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a firmas, grupos, países u

organizaciones. Sus áreas de especialización son: contaduría, comunicación, calidad, servicios financieros, y tecnología.

Por su tamaño de clientes y servicios se considera que existen cuatro grandes firmas consultoras a nivel global denominadas precisamente de esa forma, las cuatro grandes o “the big four” que son: Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young; y KPMG-Peat & Marwick (El universal, 2011).

a) Deloitte

Cuenta con más de 200.000 profesionales prestando servicios en auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera en más de 150 países. Los ingresos para el año fiscal 2013 fueron EE.UU. \$ 32,4 mil millones.

b) PricewaterhouseCoopers

Cuenta con más de 169.000 personas en 158 países construyen relaciones al prestar servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento tributario.

c) Ernst & Young

Cuenta con más de 190,000 profesionales en 150 países prestando servicios en asesoría, aseguramiento, impuestos, servicios especializados, Transacciones, mercados de crecimiento estratégico. Los ingresos globales: \$27.4 mil millones en el año fiscal 2014 (finalizado el 30 de junio de 2014).

d) KPMG-Peat & Marwick

Es una red global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio en 156 países.

1.7. Características mínimas y deseables del profesional en contaduría pública, como consultor.

Según la comisión de Consultoría del IMCP son los siguientes:

- Haber terminado los estudios superiores, a nivel de licenciatura y del posgrado correspondiente al campo o área de su especialización y haberse titulado.
- Mantener constante actualización en el campo o área de su especialización, cubriendo como mínimo, el puntaje establecido en el programa de Educación Profesional Continua (EPC).
- Haber tenido la experiencia práctica suficiente en su especialización y tener el reconocimiento profesional por parte de los clientes satisfechos que, por cierto, será la principal fuente de recomendación para la contratación de sus servicios.
- Tener presente que los servicios que van a proporcionar, pueden llegar a tener afecto en su independencia y representar un posible conflicto de interés (IMCP, 2011).

Es importante destacar que en México la consultoría ha adquirido relevancia por lo que es un área de oportunidad para los profesionistas contadores, lo que implica preparación constante, como lo establece la comisión de IMCP.

Por otro lado el siguiente capítulo abordaremos a profundidad el concepto de plan de carrera, su definición, ventajas, objetivos, evaluación de desempeño etc.

CAPÍTULO II. PLAN DE CARRERA

En el presente capítulo se retomaran algunas definiciones de plan de carrera, así como los objetivos y las ventajas dicho plan. Al mismo tiempo se presenta el impacto del plan de carrera en la estrategia empresarial.

2.1. Importancia del plan de carrera dentro de la consultoría.

El plan de carrera implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformaran los pasos a seguir por todos los participantes del programa (Alles, 2009).

La planeación de carrera se ha vuelto más importante: las personas exitosas serán aquellas que tengan la habilidad de hacer una gran variedad de cosas para poder avanzar hacia delante (Zheng y Kleiner, 2001).

Cada vez más organizaciones se están dando cuenta de que la supervivencia y el éxito dependen de la habilidad de atraer y desarrollar gente que puede ayudar a incrementar la productividad de la organización, brindándoles oportunidades para alcanzar mayor satisfacción en el trabajo y efectividad (Miller, 1978).

Una planeación de carrera provee un proceso de identificación, desarrollo y utilización del potencial del empleado. Cuando la compañía maximiza el uso de recursos humanos, tanto la compañía como el personal salen beneficiados (Christie, 1983).

2.2. Definición de plan de carrera

No todas las organizaciones están preparadas para desarrollar un programa de carrera. Para ello, la empresa debe tener en cuenta dos requisitos esenciales:

- La clara voluntad del equipo directivo para someterse a la disciplina que impone este sistema.
- Un alto conocimiento de la organización en materia de implementación de sistemas de gestión de recursos humanos.

Existen varias definiciones de plan de carrera y se abordan en la siguiente figura:

Figura 2. Definición Plan de Carrera



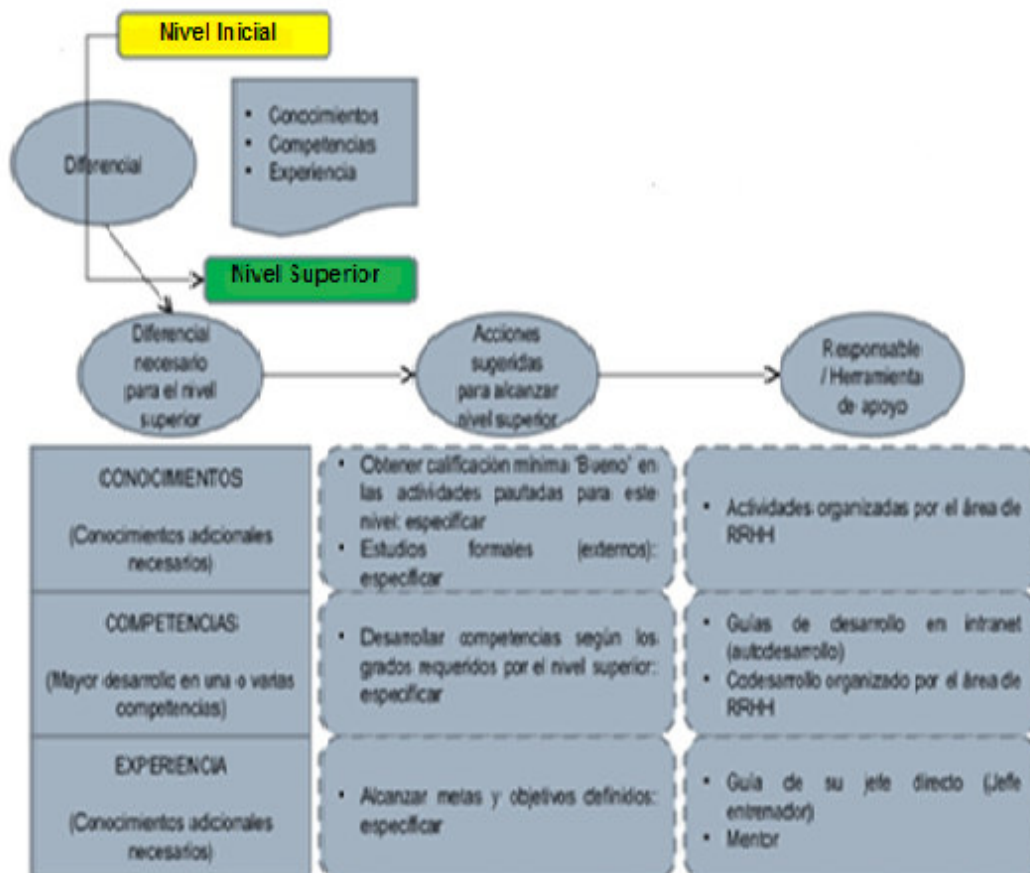
Fuente: Elaboración propia

2.3. Plan de carrera paso a paso

En el diseño detallado de un plan de carrera se debe consignar, sin lugar a dudas, los diferenciales a alcanzar para acceder al nivel superior; como se dijo, abierto en los tres elementos mencionados:

- Conocimientos
- Competencias
- Experiencia

Tabla 2. Plan de carrera “paso a paso”



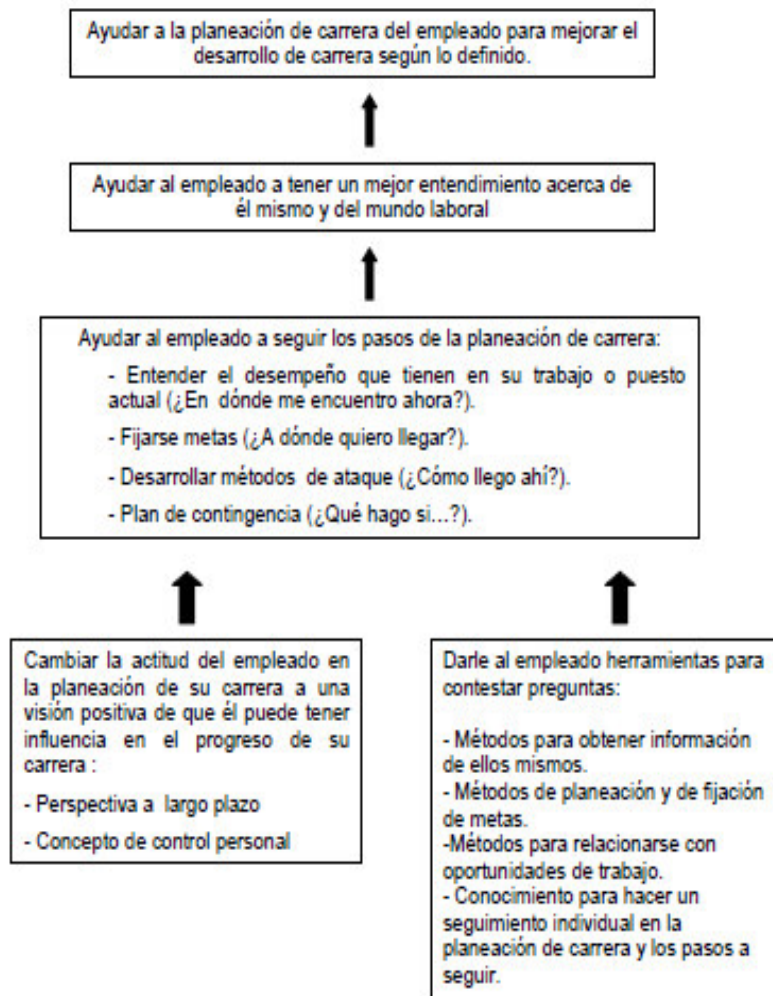
Fuente: Alles, 2009

2.4. Objetivos del plan de carrera

De acuerdo a Siliceo (2004), los objetivos son:

- a) Motivar al personal a una revisión crítica de la trayectoria vital y laboral.
- b) Proporcionar los criterios y elementos técnicos requeridos para una objetiva revisión de la experiencia vivida en los ámbitos personal y laboral.
- c) Proporcionar los conocimientos y técnicas necesarias para la fijación de objetivos cuantificados que hagan realidad los intereses, deseos y motivaciones del personal.
- d) Entrenar al personal para la adquisición de las habilidades tendientes a identificar las competencias que disponen, así como para el adecuado manejo de las limitaciones que los caracterizan.
- e) Orientar y entrenar al personal en la obtención de las habilidades requeridas para óptima selección e implementación de los cursos de acciones pertinentes al logro eficaz de las metas trazadas en el plan de vida y trabajo.

Figura 3. Metas de un programa de planeación de carrera



Fuente: Benson y Thomton I, 1978

2.5. Ventajas de un plan de carrera

A continuación se muestra en la tabla 3 las ventajas de la implementación de un sistema de planeación de carrera y vida tanto para el personal como para la organización.

Tabla 3. Ventajas de la Planeación de Carrera para el Personal y la Organización

<u>Ventajas para el personal</u>	<u>Ventajas para la organización</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumenta la satisfacción de las personas ▪ Hay un desarrollo personal ▪ Aumenta la calidad de vida laboral ▪ Aumenta la motivación de participar en programas de entrenamiento ▪ Provee confianza de tener seguro el empleo por un largo periodo de tiempo ▪ Demuestra interés por parte de la organización en el bienestar de su personal ▪ Se cubren los puestos vacantes con el mismo personal de la empresa ▪ Aumentan sus habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumenta los niveles de productividad ▪ Aumenta los niveles de creatividad ▪ Puede incrementar el rango de efectividad en el trabajo ▪ El personal se sentirá más comprometido con la empresa ▪ Los resultados de las evaluaciones del desempeño del personal son mejores ▪ Los empleados se fijan las metas realistas ▪ No se tiene que contratar gente externa para cubrir los puestos vacantes de la empresa ▪ Es una herramienta de motivación ▪ Mejora las actitudes de los empleados hacia el trabajo

Fuente: Miller, 1978.

2.6. Características necesarias para diseñar un plan de carrera.

2.6.1 Talentos y competencias

Alles, (2006) relaciona estos dos conceptos, talento y competencias, casi como sinónimos. Define competencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes en empresas y/o mercados diferentes.

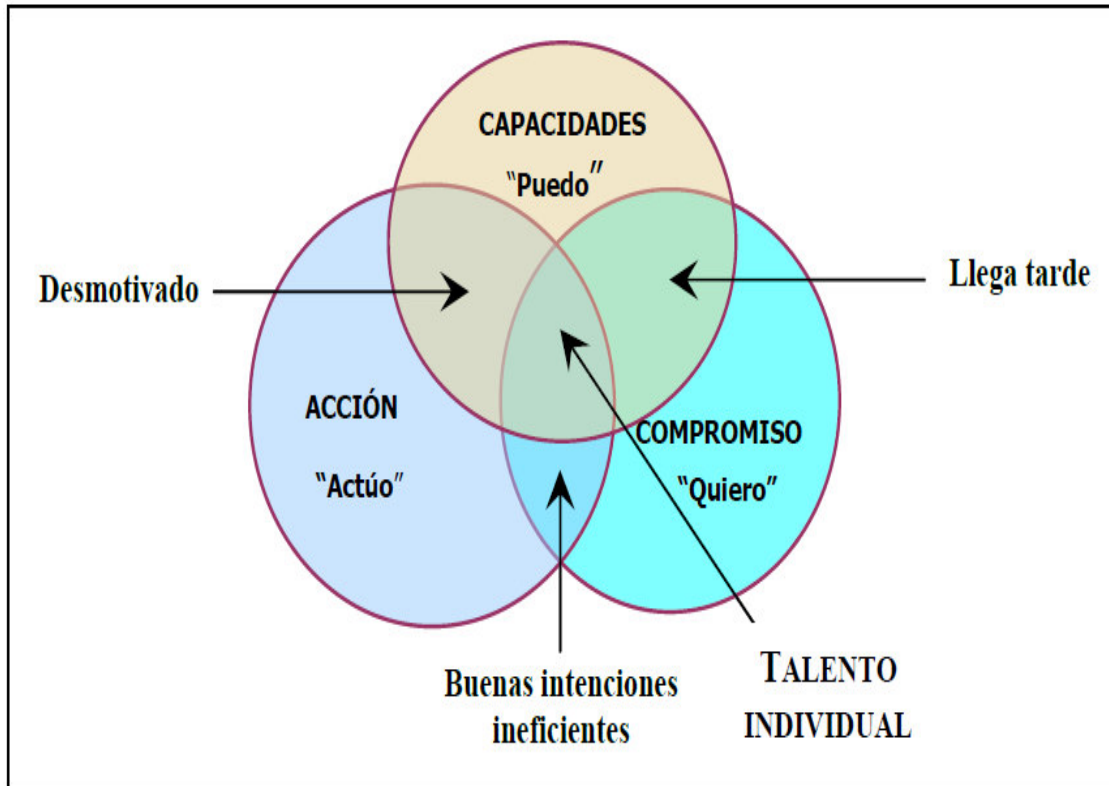
Según el diccionario de la RAE la palabra talento, en su segunda acepción es un “conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres, y en la acepción tercera: “dones intelectuales, como genio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona. En esta última definición podríamos encontrar casi un sinónimo de la palabra “competencia” con la definición de Martha Alles (2006). Por lo tanto, si partimos de esta similitud en la utilización de los términos, cuando se dice “gestión del talento se hace referencia a “gestión de las competencias”.

Jericó, Pilar (2001) en una obra titulada Gestión de talento, menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Y luego continúa: Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, (como es casi obvio) no alcanzara resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá las impuestas por su jefe. Si por el contrario el profesionista tiene capacidades y compromiso, pero

cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar.

Estas ideas se ven plasmadas en la siguiente figura:

Figura 4. Talento Individual



Fuente: Jericó, 2001

Quizá estos conceptos parezcan un poco obvios, pero representan muy acertadamente el funcionamiento de las personas en su vida laboral, y en especial en el ámbito de las organizaciones.

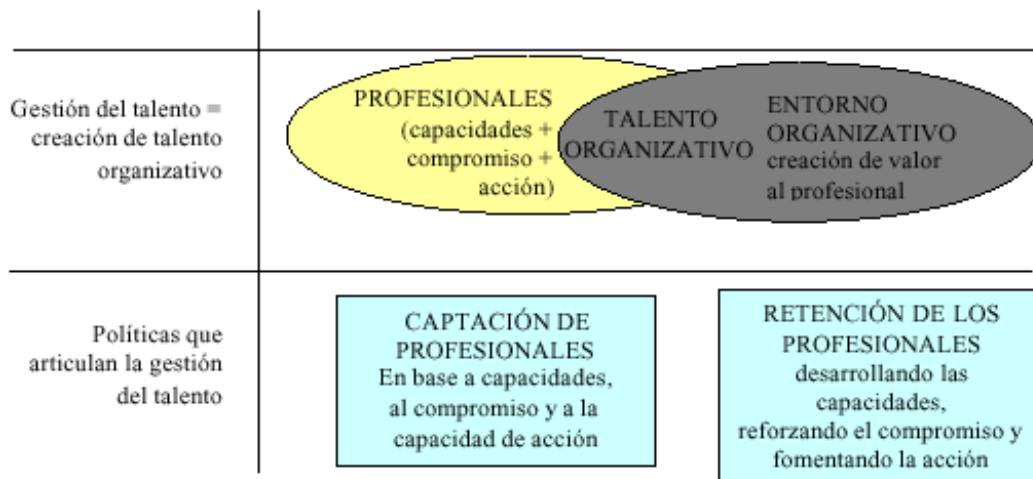
Jericó, Pilar (2001) en la misma obra, en un capítulo denominado "Del profesional con talento al talento organizativo, dice que una de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción". Si la organización facilita la interacción, actuara como un efecto multiplicador. Si, por el

contrario, en vez de facilitar la interacción, la limita, no solo la compañía no innovara, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo, y disminuyan su compromiso”.

Autora sugiere dos caminos para lograr crear el talento organizativo:

- a) Seleccionando profesionales con capacidades (competencias) acordes a lo que la empresa necesita.
- b) Generando un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización. Para ello se deberá trabajar en políticas de retención.

Figura 5. Factores y políticas para crear talento organizacional

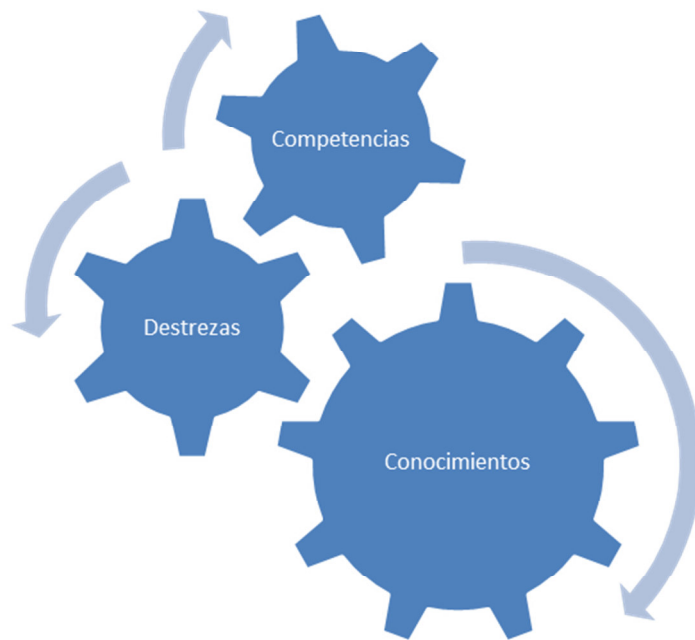


Fuente: Jericó, 2001

En la figura anterior se menciona la capacitación de profesionales en base a las capacidades, el compromiso y la capacidad de acción.

A la hora de analizar las capacidades de una persona, tres son los planos a tener en cuenta: los conocimientos, las destrezas y las competencias.

Figura 6. Capacidades



Fuentes: Alles, 2006

Los tres grupos de capacidades son importantes; veamos ejemplos de cada uno de ellos.

Conocimientos

- Matemáticas aplicadas
- Estadística
- Contabilidad general
- Costos
- Norma de Calidad (ISO)
- Softwares específicos
- Manejo de utilitarios
- Idiomas

Algunos de los conocimientos mencionados requieren más tiempo que otros para su desarrollo; por ejemplo, los idiomas.

Destrezas

- Manejo de vehículos
- Manejo de ordenadores (PC)
- Escritura o manejo de textos
- Comunicación oral (buena voz y dicción)
- Resistencia al cansancio
- Preparación de comidas
- Reparación de objetos
- Trabajo con objetos pequeños
- Resolución de problemas complejos
- Buen trato con animales

Las destrezas o habilidades son, en general fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables, según de cuál de ellas se trate. Aquellas destrezas que tengan una relación directa con características de personalidad serán tratadas como competencias.

De las competencias mencionaremos solo algunas:

- Adaptabilidad al cambio
- Alta adaptabilidad - Flexibilidad
- Aprendizaje continuo
- Autocontrol
- Autodirección basada en el valor
- Autonomía

2.6.2 Liderazgo

Con el fin de precisar el sentido de la palabra liderazgo, es conveniente referirnos a otros vocablos con los que comparte rasgos semánticos como líder y liderato. A continuación, presentamos un recuadro que precisara las diferencias y similitudes entre los tres términos (Agüera, 2004).

Figura 7. Definición de Liderazgo

Líder	Es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos de manera efectiva hacia el logro de objetivos y metas organizacionales.
Liderato	Es el status o la posición del líder dentro de un grupo.
Liderazgo	Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito de la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Fuente: Agüera, 2004

Idalberto Chiavenato, (1999) define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o de diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humano. Por consiguiente, un elemento importante y común a todo liderazgo es la capacidad de establecer comunicación humana efectiva, ya sea que se sustente en lenguaje verbales, escritos u orales, o no verbales, como el gestual y el corporal.

Queda claro, pues que en el proceso del liderazgo confluyen cualidades diversas: la persuasión, el poder, la influencia, el brío del entusiasmo, la motivación orientada al logro de metas o fines considerado como valiosos y la comunicación, entre muchas otras.

Hersey y Blanchard, (1970) conciben el liderazgo como el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos que se esfuerzan por lograr

sus objetivos bajo determinadas circunstancias. Aquí cabe señalar la importancia de la influencia y la consecución de un fin que es considerado beneficioso. Por su parte, Edwin P. Hollander y James W. Julian, (1995) enriquecen el conocimiento del liderazgo al sostener que el liderazgo constituye una relación influenciada entre dos o, en general, más personas que dependen entre sí para lograr ciertas metas mutuas dentro de una situación de grupo.

Desde el punto de vista de Jose M. Viedman, (1992) en su libro sobre la excelencia en las empresas, el liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en los comportamientos de los demás con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales.

Es importante precisar, siguiendo a Idalberto Chiavenato, (1999) que debe distinguirse dos aspectos del liderazgo:

- Como cualidad personal.
- Como función

En relación con el primer aspecto solo hay que subrayar que todo líder tienen ciertas cualidades y talentos, pero la calidad de su desempeño no depende solo de sus cualidades, sino también de las condiciones situacionales en las que el ejerce su acción.

Sobre el segundo aspecto, tenemos que en una estructura organizacional el líder tiene determinadas funciones como planear, informar, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, gestionar.

2.6.2.1 Teorías sobre los estilos de Liderazgo

Los primeros en estudiar el liderazgo utilizando una metodología empírica fueron Ralph Lippitt y Ronald White, (1943) aunque se trató de una investigación de

alcances limitados, pues estaba destinada a conocer el comportamiento grupal de niños cuya edad promedio era de diez años. Los resultados de sus investigaciones pusieron de manifiesto tres diferentes formas de liderazgo, los cuales modifican de distinta forma la operación del grupo. Posteriormente, esta primera tipología de Lippit y White, (1943) fue ampliada al relacionar el estilo de liderazgo con la productividad. La descripción que hicieron acerca de estos estilos implica que el liderazgo de naturaleza democrática es el más conveniente y productivo para la mayoría de las situaciones. Sin embargo, el estilo de liderazgo más productivo depende de la situación en la que opera el líder.

Estilos de Liderazgo

a) Autocrático o autoritario:

- Fija las directrices sin participación del grupo. Tiene poca confianza y fe en sus subordinados.
- Cree que el salario es una buena recompensa por el trabajo y que es lo único que motiva al trabajador.
- Determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas.
- Define cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y con quién.
- Da órdenes, no se permiten preguntas y no se dan explicaciones.
- El nivel productivo es bueno cuando está presente el líder; es bajo en su ausencia.
- Es dominante. Elogia y/o critica el trabajo de cada miembro del grupo.

b) Democrático y participativo

- La toma de decisiones se comparte entre el líder y el grupo. Las estrategias son debatidas y decididas por el grupo y son apoyadas por el líder.
- Cuando es obligatorio que el líder adopte una decisión, este explica sus razones a los miembros del grupo.

- El propio grupo esboza las tareas que seguirán y las técnicas para alcanzar el objetivo; el líder propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así, las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates.
- La división de las actividades queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajos.
- Las ideas innovadoras y las propuestas de cambio son bien recibidas.
- Un sentimiento de responsabilidad se desarrolla dentro del grupo.
- El líder busca ser un miembro más del grupo. En sus críticas y elogios trata de ser objetivo y se limita a los hechos.
- La calidad y la productividad generalmente son elevadas.

c) Laissez faire o liberal:

- Libertad completa para adoptar las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder. No tiene confianza en su habilidad de liderazgo.
- La participación del líder en el debate es limitada; presenta algunos propuestas al grupo y suministra información si la solicita el grupo.
- La división de las actividades y la elección de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder, este no establece metas para el grupo.
- La toma de decisiones la lleva a cabo cualquiera que lo desee en el grupo.
- El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos, hace comentarios sobre las actividades de los miembros solo cuando se lo piden (Aguera, 2004).

2.6.3 Pensamiento Estratégico

Castañeda, (2001) señala que el (PE) es un proceso de razonamiento acerca de problemas complejos o de sistemas para lograr una meta.

El pensamiento estratégico va más allá de las técnicas convencionales de creatividad y solución de problemas. La dimensión estratégica nos permite escoger los problemas que conviene resolver rentablemente, usar los recursos eficazmente y, además, ser productivos e innovadores.

El pensamiento estratégico puede condensarse en tres preguntas:

- ¿Qué parece estar ocurriendo aquí?
- ¿Qué posibilidad enfrentamos?
- ¿Qué haremos al respecto?

Un proceso completo de pensamiento estratégico es el siguiente:

- Comenzar con un cierto enfoque.
- Formar una intención
- Buscar opciones para operar con esa intención.
- Tomar una decisión.
- Pensar acerca de los métodos y las consecuencias de tomar acción.
- Tomar acción y monitorear las acciones cuando ocurren.
- Pensar acerca de la experiencia después de haber ocurrido.
- Usar los resultados de esa evaluación para modificar cualquiera de los pasos previos.

Estos pasos guardan estrecha relación con las preguntas que condensan el pensamiento estratégico.

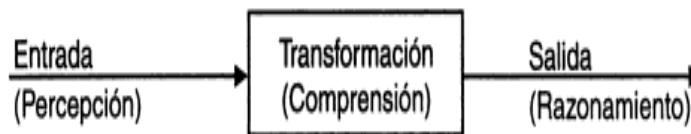
- ¿Qué parece estar ocurriendo aquí? Se relaciona con los pasos 1 y 2.
- ¿Qué posibilidades enfrentamos? Se relaciona con el paso 3.
- ¿Qué haremos al respecto? Se relaciona con el resto de los pasos.

El proceso de pensamiento consta de tres fases que se repitan continuamente cuando uno planea la estrategia de una empresa, por ejemplo.

Cada fase representa un elemento de un sistema básico:

Figura 8. Representación de sistema básico

Cada fase representa un elemento de un sistema básico:



Fuente: Castañeda, 2001

La siguiente tabla muestra cada fase y su significado:

Tabla 4. Fases del pensamiento estratégico.

Entrada	Transformación	Salida
Percepción	Comprensión	Razonamiento
Inmersión en el material	Identificación y conexión del material	Resolución o respuesta al material por inferencias o conclusiones
Tomar conciencia a través de los sentidos o la intuición	Conocer o el significado, la importancia o la intención	
Desarrollo de una base de conocimiento	Organización del conocimiento	Aplicación del conocimiento

Fuente: Castañeda, 2001.

Cada fase está asociada con una pregunta:

- Percepción: ¿Qué sé?
Comprensión: ¿Qué significa?
Razonamiento: ¿Qué haré al respecto?

El pensamiento estratégico debe conducir a la toma de decisiones y, posteriormente, a la implementación de acciones. Si no lo hace, es estéril. Uno debe dedicar tiempo a la conversión de las ideas en acciones, como el dedicado a la generación de las ideas.

Cuando hablamos del pensamiento estratégico, el subconsciente de manera automática nos conecta con otro término: estrategia, estrategia de la empresa. En efecto, pensar estratégicamente debe conducirnos a la formulación e implementación de la estrategia corporativa.

Las fases del pensamiento estratégico son las herramientas intelectuales que nos permiten planear la estrategia, como veremos enseguida:

- La percepción, asociada con la pregunta “¿Que parece estar ocurriendo?”, nos permite ver en profundidad las piezas del rompecabezas, esto es, las fuerzas y los participantes, y ponerlos juntos en unas cuantas imágenes bien enfocadas que nos dan vistas opcionales y significativas del futuro. Su objetivo es construir una base de datos que nos permita saber que ha ocurrido, que está ocurriendo y que puede ocurrir.
- La comprensión, asociada con la pregunta “¿Qué posibilidad enfrentamos?”, nos deja poner atención en algunas cosas y correr el riesgo de ignorar otras. Por medio de esta fase podemos determinar las posibilidades más ventajosas para aprehender e influenciar la naturaleza evolutiva del entorno de la empresa y tomar esas oportunidades y casarlas con las

fortalezas existentes y posibles de la empresa. También nos permite identificar las amenazas del entorno y su efecto en la empresa a la luz de sus debilidades y deficiencias, así como determinar la forma en que la compañía puede enfocarse en algunas áreas de fortaleza claves para formar la base de una estrategia.

- El razonamiento, asociado a la pregunta “¿Qué haremos al respecto?”, es el final del proceso de pensamiento iniciado al identificar posibilidades estratégicas. Primeramente, nos permite elegir una estrategia principal de entre varias posibles. Enseguida, una vez elegida una estrategia, nos deja pensar en la manera de implementarla.

Podemos expresar lo anterior en forma de cuadro:

Tabla 5. Fases del pensamiento estratégico

Fase	Pregunta asociada	Pasos de la planeación estratégica
Percepción	¿Qué parece estar ocurriendo aquí?	<ul style="list-style-type: none"> • Visualizar el campo de juego, los participantes y el entorno. • Prever el futuro.
Comprensión	¿Qué posibilidades enfrentamos?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de posibilidades estratégicas. • Cotejo de las posibilidades con las capacidades.
Razonamiento	¿Qué haremos al respecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Elección de una estrategia principal. • Implementación de la estrategia.

Fuente: Castañeda, 2001

2.7. Impacto del plan de carrera en la estrategia empresarial

Una organización posee una misión, una visión y además valores, ya sea que estos se hayan definido de manera explícita o no. Algo muy similar puede suceder con los planes estratégicos que pueden estar por escrito y con un gran nivel de detalle o no. En la experiencia profesional hemos conocido empresas donde no se había definido ninguno de estos conceptos o solo alguno de ellos, sin embargo, conversando con sus directivos, se podía comprobar que sabían perfectamente cuál era el rumbo de la organización, cuales valores la regían y los planes estratégicos que orientaban su accionar (Alles, 2009).

2.8. Filosofía empresarial

Misión. El porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización ser recordada.

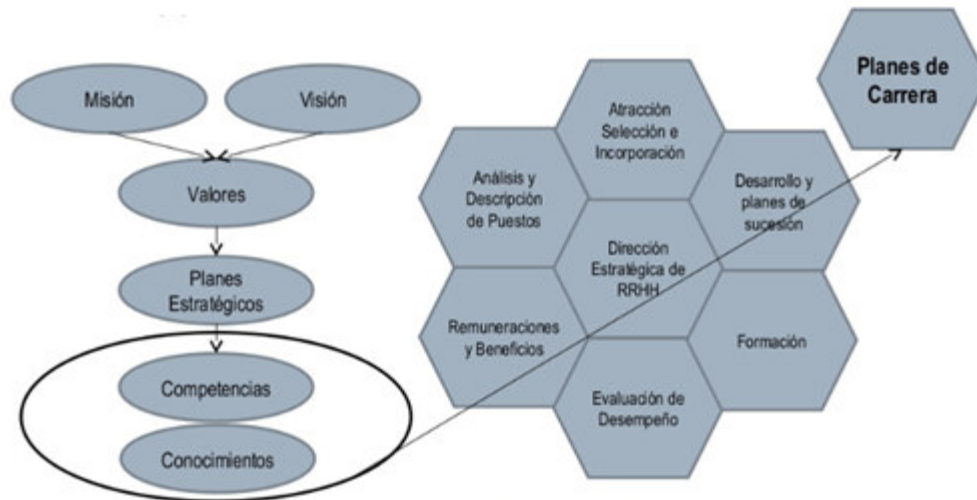
Valores. Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Visión. La imagen del futuro deseado por la organización.

De la conjunción de los tres conceptos misión, visión y valores surgen los planes estratégicos. Para que estos objetivos puedan ser alcanzados se requieren ciertas competencias de los integrantes de la organización.

Es importante tener en cuenta que el término competencia hace referencia a características de personalidad devenidas comportamientos, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. Las competencias deberían ser aquellas necesarias para lograr la estrategia organizacional (Alles, 2009).

Figura 9. Planes de carrera en relación con la estrategia



Fuente: Alles, 2009

En la figura 6 expresa que todos los subsistemas de los Recursos Humanos son diseñados en función de los planes estratégicos, lo mismo ocurrirá con los programas relacionados con el desarrollo de personas, como Planes de carrera. Si entre los planes de estratégicos figura el crecimiento y por consiguiente, los resultados, la competencia orientación a los resultados integrará los planes de desarrollo, del mismo modo de la competencia cosmopolitismo si el crecimiento que se desea alcanzar implica no solo incrementar las ventas domésticas, sino también incrementarlas en el mercado internacional. En síntesis de acuerdo con la misión y los planes estratégicos las competencias deberían ser: calidad (del producto o servicio), orientación a los resultados y cosmopolitismo. Sobre ellas se diseñaran los programas de desarrollo de competencias y, entre otros, los planes de carrera.

En resumen, las competencias deberían integrar los planes de carrera. De este modo, a través de las competencias deberán integrar los Planes de carrera. Si a través de las competencias, la estrategia estará reflejada en dichos programas.

Por último, en los planes de carrera se consideran:

- Conocimientos.
- Competencias.

Se deberá dar la importancia adecuada a cada uno de los elementos, recordando que las competencias serán las que marquen la diferencia y constituyen el verdadero motor para alcanzar la estrategia (Alles, 2009).

2.9. Evaluación del potencial

Evaluar el potencial se define como la determinación o el pronóstico de las posibilidades de desarrollo de una persona a fin de estimar a qué tipo de puestos puede llegar en una organización y, en consecuencia, encaminarla en esa trayectoria (Gan y Berbel, 2007).

Tabla 6. Evaluación de potencial

1. Evaluación del Desempeño	2. Evaluación de Potencial	3. Potencial Desarrollado
Es mirar al pasado Es ver los logros	Es mirar al futuro Es ver la cantidad de ciertas capacidades que la persona tiene para desempeñar su puesto y lograr objetivos propuestos	Es la necesidad de futuros directivos
PASADO	PRESENTE	FUTURO
N	N	N
Análisis, Información	Evaluación, Previsión	Necesidades

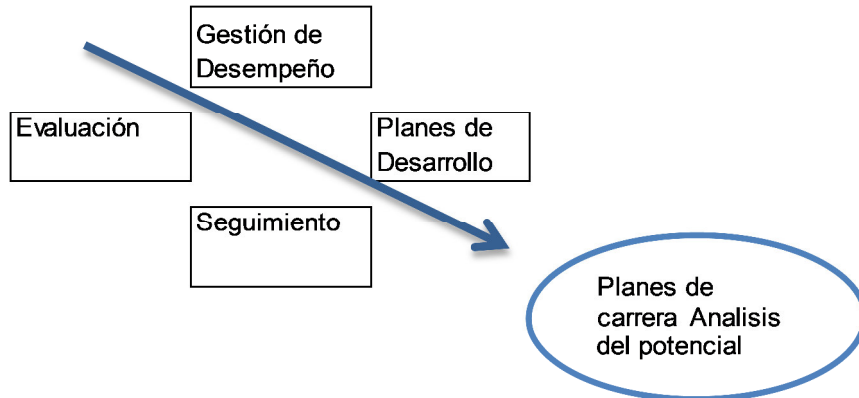
Fuente: Elaboración propia Gan y Berbel, 2007

- a) La evaluación del desempeño evalúa resultados pasados y sirven de apoyo a los datos obtenidos en la evaluación del potencial. Este potencial se evalúa basándose en unas necesidades futuras prevista. La unidad

temporal está representada en forma de N, aunque tanto el desempeño como el futuro no tienen que ser siempre previstos basándose en un año vista, ya que las previsiones futuras, dentro de los planes de carrera, suelen realizarse entre cinco y diez años.

- b) El porqué de implantar sistemas de evaluación de potencial queda bastante definido. Sus ventajas son claras, además de ayudar a crear un mejor clima laboral y a que se transmitan mejor los valores culturales que la política de empresa pretenda inculcar (Gan y Berbel, 2007).

Figura 10. Esquema de Evaluación de potencial



Fuente: Elaboración propia con base en Gan y Berbel, 2007

La mayoría de procesos de evaluación del potencial tienen un coste temporal importante, por lo que su utilidad suele relacionarse con cubrir futuros puestos directivos.

El personal objeto del mismo no suele ser un personal operativo o vinculado a tareas de trabajo enfocadas a la cantidad de producción. Suele aplicarse a personal de gestión, de solución y anticipación de problemas.

Los aspectos que hay que evaluar, significativos para el potencial, varían de acuerdo con el sistema utilizado y el objetivo del mismo. Mientras que algunos

autores proponen revisar, principalmente, las conductas actuales en detrimento de resultados pasados, otros postulan que tanto las conductas pasadas como las expectativas futuras tienen el mismo peso en un sistema de evaluación del potencial (Gan y Berbel, 2007).

Para observar las diferencias entre diversos sistemas de evaluación del potencial pondremos dos ejemplos: un sistema de evaluación de potencial directivo y la predicción del potencial basada en los postulados de George Ordione, (1972) un relevante autor acerca de la dirección por objetivos.

Tabla 7. Esquema sistema de evaluación de potencial directivo

TRAYECTORIA PROFESIONAL PASADA	SITUACIÓN PROFESIONAL ACTUAL	PLANES DESARROLLO FUTUROS
Logros, trayectoria Formación y experiencia	Grado de adecuación al puesto Grado de satisfacción/insatisfacción Expectativas personales Actitud ante el trabajo	Carrera profesional Acciones de desarrollo, formación necesaria

Fuente: Elaboración propia con base en Ordione, 1972

Ordione (1972) postula que la predicción del potencial se basa en los siguientes factores:

- La actuación del empleado en su puesto actual y en los anteriores.
- Su inteligencia (valorada como inteligencia para el trabajo, sin emitir juicios valorativos acerca de su capacidad intelectual).
- La relativa escasez de candidatos para ocupar futuros puestos.
- Intereses y aspiraciones personales, proyección personal a largo plazo.
- La disponibilidad futura del individuo para las oportunidades de promoción.
- El inventario de sus calificaciones personales.

2.10. Objetivos Principales

De acuerdo a Silíceo (2004), los objetivos de la evaluación son:

- a) Identificar habilidades y deficiencias del personal, con el propósito de establecer programas de desarrollo y prepararlos para enfrentar eficazmente mayores responsabilidades. Asimismo, ayudar a determinar el nivel de habilidad actual de los mismos en áreas que son difíciles de evaluar en su ambiente de trabajo, pero que pueden ser importantes para asignación de puestos futuros.
- b) Ayudar al personal a desarrollar sus capacidades; recibiendo retroalimentación individual y grupal, respecto a fuerzas, habilidades, destrezas y deficiencias, demostradas durante las diferentes actividades para que puedan diseñar su plan de carrera.
- c) Oportunidad de intercambiar experiencias y puntos de vista al enfrentarse a la solución de casos prácticos, en virtud de ser este módulo de diagnóstico, un proceso de desarrollo y no un programa de entrenamiento.

Las organizaciones requieren cada vez más ejecutivos calificados en puestos de toma de decisiones que son factores clave en la eficacia organizacional en lo humano, en lo técnico y productivo.

2.11. Resultados de la evaluación de potencial

Los resultados de potencial permitirán clasificar a los empleados en diversas categorías. Con ello podremos establecer una matriz en la que clasificar simultáneamente el desempeño y el potencial de crecimiento, de forma que

tengamos clasificado al personal evaluado. Una posible clasificación podría ser la siguiente:

Tabla 8. Clasificación de los empleados según su potencial.

Abajo – Alto desempeño	Potencial de conocimiento	
	Bajo	Alto
	Estables	Estrellas
	Incompetentes	Conflictivos

Fuente: Elaboración propia Gan y Berbel, 2007

Esta clasificación de doble entrada puede agrupar en su puesto de trabajo, en cuatro o tipos de empleados:

- **Estrellas.** Trabajadores con gran habilidad en su puesto de trabajo, con motivación considerable por alcanzar metas nuevas y con un potencial de alto de crecimiento.
- **Estables.** Realizan su trabajo con eficacia y de forma óptima sin que les presente ninguna dificultad, pero no tienen las aptitudes necesarias para asumir puestos de trabajo, de mayor responsabilidad, aun con una formación extensa. Requieren más capacidades innatas para ascender. Suelen ser el grupo más numeroso.
- **Conflictivos.** No rinden en el trabajo al nivel de sus posibilidades. Aunque tienen el potencial no saben dirigirlo hacia su trabajo. Tienen grandes problemas de concentración.
- **Incompetentes.** Poseen un bajo nivel de desempeño, no poseen potencial. Podríamos decir que son el resultado más directo de un proceso de selección mal realizado. No tienen ningún beneficio, ni presente ni futuro para la empresa, y su incompetencia ha pasado desapercibida para la empresa hasta que se les ha evaluado (Gan y Berbel, 2007).

La planeación de carrera es un proceso que implica costo para la empresa, ya que debe tener un alto conocimiento en materia de implementación de sistemas de gestión de recursos humanos, así como que el personal esté dispuesto a someterse a la disciplina que impone este sistema. Es claro las ventajas que se obtiene al implementarlo ya que nos ayudara a disminuir los índices de rotación de la empresa.

En el siguiente capítulo abordaremos el contexto de la consultoría, los servicios que ofrece así como su filosofía.

CAPÍTULO III. CONTEXTUALIZACIÓN DEL DESPACHO X, S.C.

A continuación se detalla los antecedentes de la empresa, los datos generales, los servicios que ofrece y su filosofía empresaria.

3.1 Antecedentes de la empresa

La empresa se fundó hace 25 años en Puebla. Con el fin de apoyar a las empresas privadas, a resolver sus problemas en materia fiscal.

Cabe mencionar que está constituida por un equipo multidisciplinario de contadores.

El concepto que maneja la empresa es brindar los siguientes servicios:

- **Servicios contabilidad**, es un servicio en materia de contabilidad básica, media y superior. Se trata de una herramienta financiera que permite a los empresarios vigilar el cumplimiento de sus proyectos y presupuestos. Se aplican los lineamientos contemplados en las normas de información financiera. Proporcionan a sus clientes reportes oportunos y certeros que revelan la realidad operativa de sus negocios.
- **Servicios de auditoría administrativa y financiera**, por medio de este servicio se integra el plan de acción que permita lograr el máximo aprovechamiento de los recursos económicos de un negocio y el adecuado control de sus actividades.
- **Servicios integrales**, se brinda el servicio de asesoría en materia laboral y de seguridad social de forma oportuna y certera
- **Asesoría y consultoría**, en este servicio sus fiscalistas aplican sus conocimientos, habilidades y experiencia en analizar y proponer las estrategias más innovadoras que generen ahorros económicos para las empresas, siempre en un marco legal que aporte certidumbre y tranquilidad

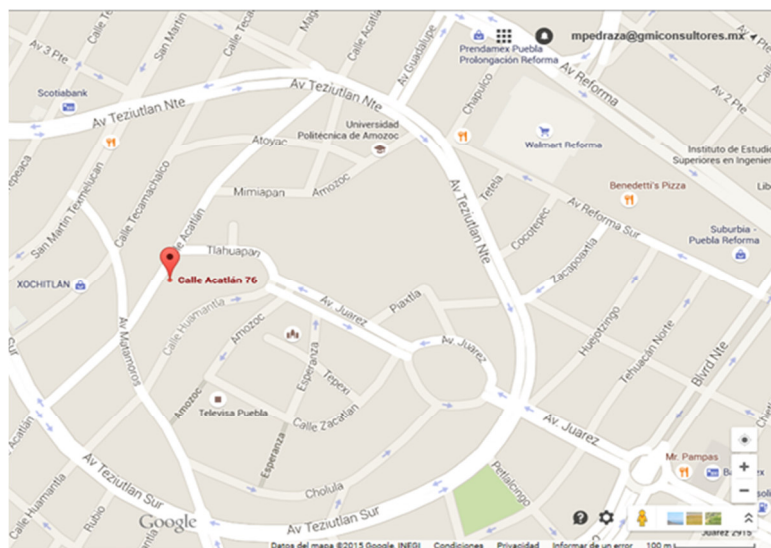
a los socios. Brinda la asesoría necesaria en caso de revisiones por parte de las autoridades fiscales.

- **Patrimoniales**, el objetivo del servicio es mantener en todo momento la seguridad jurídica de la persona y de su patrimonio, evitando así contingencias originadas por la falta de planeación administrativa (GMI, 2015).

3.2 Datos Generales de la Empresa

- **Dirección:** Acatlán 76 Col La Paz, Puebla CP 72160
- **Teléfono:** 574-50-06

Figura 11. Ubicación empresa



Fuente: Elaboración propia

3.3 Giro de la empresa

- **Giro de la empresa:**

Consultoría Fiscal

- **Tamaño de la empresa:**

Microempresa

- **Servicios que presta la empresa:**

Servicio de Contabilidad

Servicio de Contabilidad Patrimonial

Servicio de Asesoría y Consultoría

Servicios Integrales

Servicios de auditoria administrativa y financiera

- **Clientes:**

Servicio Privado

3.4 Filosofía Empresarial

- **Misión:**

Proveer servicios integrales vanguardista para contribuir al éxito empresarial.

- **Visión:**

Ser una firma de prestigio, reconocida por su excelencia.

- **Valores:**

Responsabilidad: Actuar y asumir los compromisos adecuadamente.

Disciplina: Es la conducta ordenada y apegada a nuestros lineamientos.

Compromiso: Realizar lo pactado con nuestro mejor desempeño.

Confidencialidad: Proteger los intereses de la organización y de nuestros clientes.

Innovación: Es una actitud creativa, dinámica y vanguardista (GMI, 2015).

Objetivos específicos

- Percepción de los contribuyentes (clientes)
- Mejora del Clima Laboral
- Cumplimiento en tiempo y forma de los requerimientos del SAT
- Disminución de errores y pago de multas
- Disminución de tiempos muerto
- Reconocimiento de la consultoría
- Mayor captación de clientes

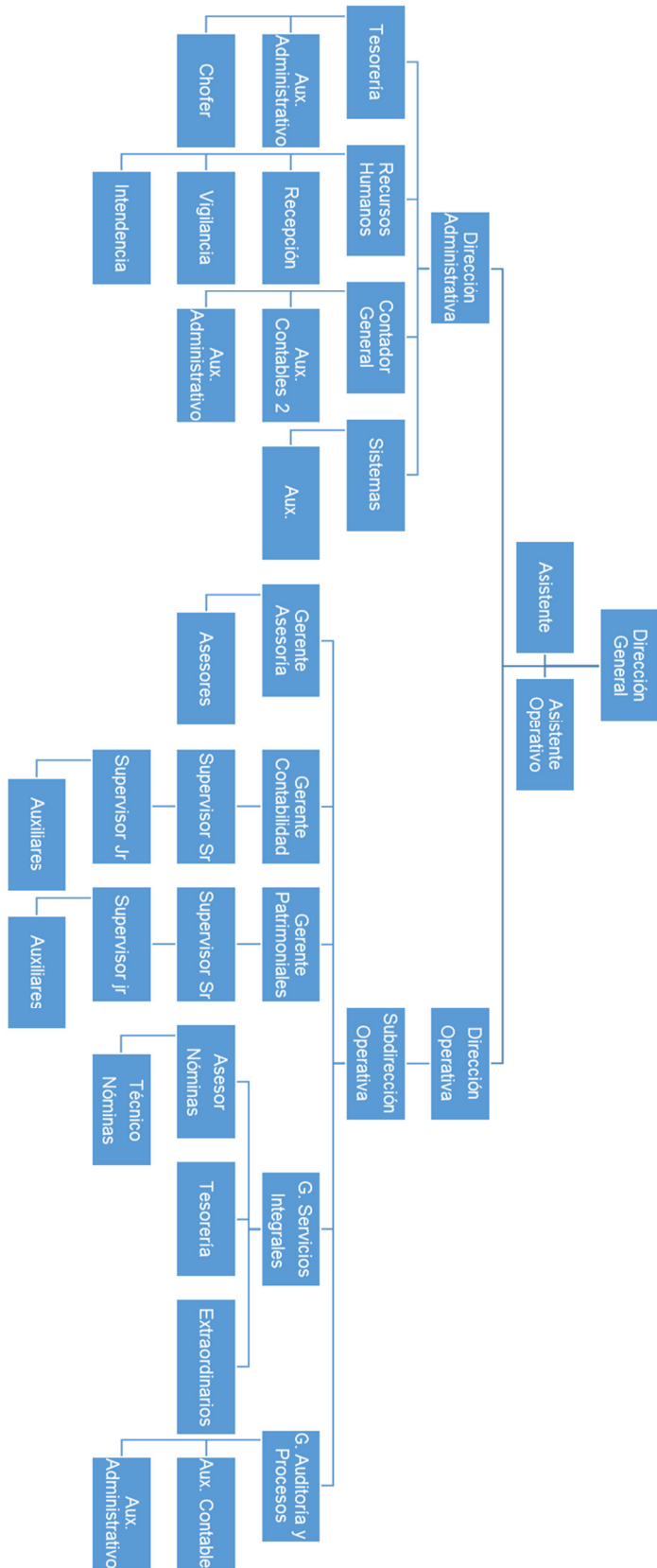
Procesos sujetos a perfeccionamiento

- Especialización en el aspecto contable-fiscal de los colaboradores.
- Evaluación de Reconocimiento, satisfacción y consultoría por parte de los contribuyentes (clientes).
- Fortalecer la cartera de clientes.
- Generar permanencia de los contadores en la consultoría para disminuir los índices de rotación y consecución de proyectos.
- Planes de mejora continua, a través de la capacitación inclusión del personal.
- Uso de tecnología de la información para cumplir con la contabilidad electrónica.

Requisitos para operar los procesos de la consultoría de manera eficaz:

- Crear un plan de carrera para los colaboradores talentosos y comprometidos con la consultoría
- Personal especializado y analítico
- Inversión en tecnología de la información
- Medición de la efectividad de la capacitación

3.5 Organigrama



3.6 Empleados por departamento

La empresa está integrada por 71 colaboradores, de los cuales se integran por áreas de la siguiente forma:

Tabla 9. Personal por Departamento

Departamento	No Personal
Asesoría	11
Contabilidad	16
Auditoría y Procesos	3
Administración y Finanzas	13
Patrimoniales	10
Servicios Integrales	8
Procesos Especiales	3
Dirección	7
Total	71

Fuente: Elaboración propia

Una vez que hemos abordado la empresa, se procederá en el capítulo 4 a la elaboración y aplicación del instrumento de investigación para obtener información que permita conocer el índice, las causas de rotación de personal, así como las habilidades y competencias.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En la búsqueda del desarrollo del personal y la forma en que contribuirá al logro de los objetivos de la empresa, se deben conocer las competencias y habilidades del personal. En el presente capítulo llevaremos un análisis cualitativo a partir de la aplicación de test.

4.1 Diseño del instrumento

Para determinar el índice y causas de rotación actual de la empresa se aplicó una encuesta diseñada por el despacho X, S.C. Además para determinar las competencias y habilidades del personal actual de la empresa se aplicará los siguientes test: de talentos, pensamiento estratégico y liderazgo que evaluarán las competencias y habilidades, los cuales fueron diseñados por la empresa Sinergia Consultores.

La primera parte del instrumento de investigación se enfoca en conocer los índices y las causas de rotación de personal. La segunda parte se orienta en conocer las habilidades y competencias que tiene el personal de la empresa.

Es importante señalar que el instrumento de investigación utilizado en la presente investigación ha sido válido por la empresa Sinergia Consultores, para llevar a cabo la evaluación de las competencias y habilidades del personal.

4.2 Aplicación del instrumento

El presente instrumento de investigación fue aplicado a una muestra no probabilística del tipo intencional de 13 personas las cuales cumplen con las siguientes características:

- Laboran en el despacho X, S.C.
- Tiene una antigüedad mayor de 3 años
- Sean contadores
- No desempeñen puesto en Dirección General

La población total de la empresa es de 71 personas; las cuales tienen responsabilidades similares pero están divididas en departamentos distintos, de acuerdo al servicio que presta la empresa.

Los test fueron distribuidos a este grupo de personas, a quienes se les indico las instrucciones para su correcto llenado.

Con las encuestas de salida, se determinará el índice de rotación y se identificará conocer las causas por las que el personal abandona la empresa.

En la segunda etapa se debe recordar que ésta serie de datos fueron recogidos para conocer de primera mano, las competencias y habilidades del personal.

4.3 Análisis e interpretación

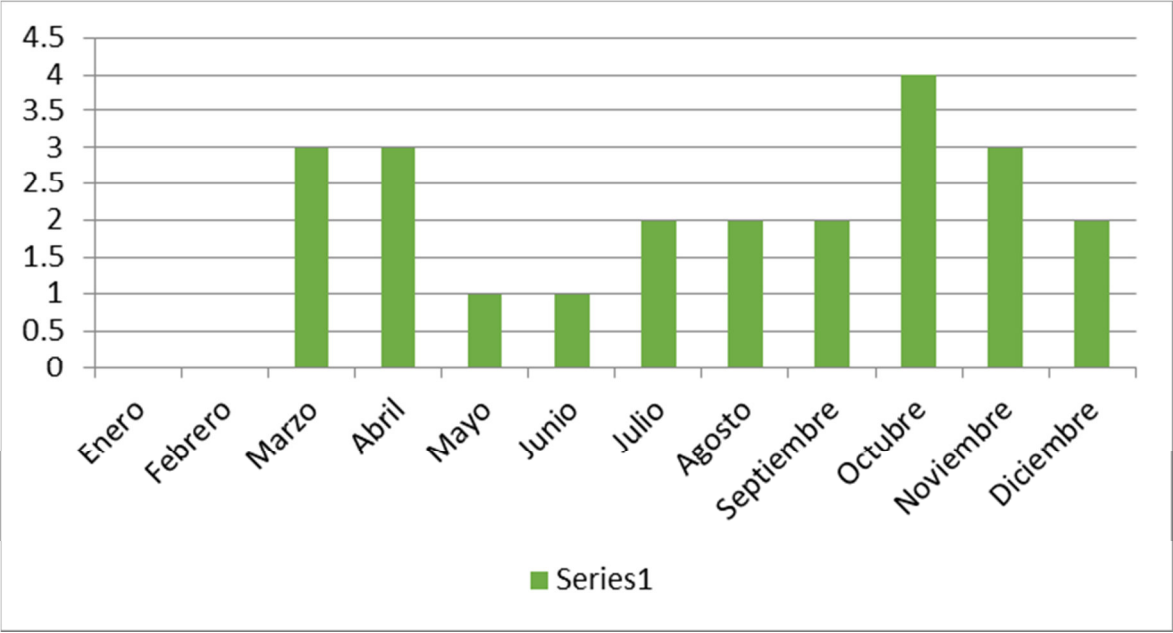
En este apartado se hará la interpretación de las dos partes en la primer fase será a partir de encuestas de salida y la segunda se medirá los talentos, el estilo de liderazgo y los talentos mediante la aplicación de test.

Para facilitar la comprensión de los resultados se elaboraran gráficas. La primera parte de la encuesta constó de 10 preguntar para analizar las causas por la que el personal, decide separarse de la empresa.

4.3.1 Índice de rotación de personal 2014.

En la siguiente gráfica se presenta el índice de rotación de personal de enero a diciembre de 2014.

Gráfica 1. Índice de rotación de personal 2014



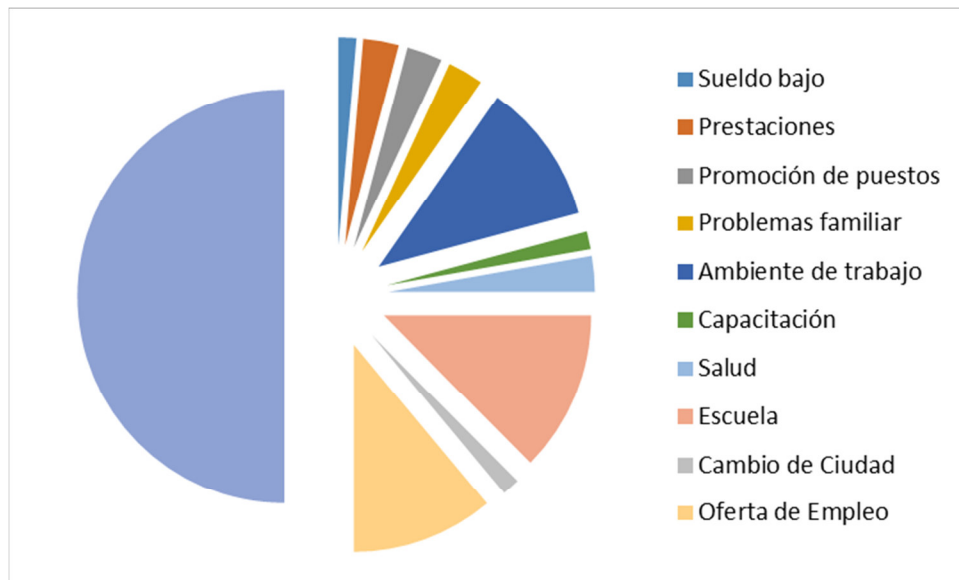
Fuente: elaboración propia

El grafico precedente expresa que, la rotación de personal es constante en todos los meses y en el mes de octubre se incrementó.

4.3.2 Causas de rotación de personal

A continuación se muestra con una gráfica las causas de rotación de personal en el periodo de Enero a Diciembre de 2014.

Gráfica 2. Causas de Rotación de personal



Fuente: elaboración propia

El grafico 2 muestra, las causas de rotación de personal en la cual destaca sueldo bajo, por lo que es muy importante en las competencias y habilidades del personal para que este forme parte del plan de carrera y el personal conozca en que tiempo puede desempeñar otro puesto y tener un mejor salario, sin embargo la empresa debería tener un esquema de salarios más competitivo.

4.3.3 Perfil de puesto de la empresa

4.3.3.1 Puesto de subdirector operativo

Tabla 10. Perfil de puesto de Subdirector Operativo

Objetivos del Puesto

Gestionar y administrar los recursos financieros que ingresan y egresan de la empresa con la finalidad de generar reportes que ayuden a la toma de decisiones por parte de Dirección General.

Nombre del Puesto: DIRECCION ADMINISTRATIVA	Puesto del que depende jerárquicamente: DIRECCIÓN GENERAL/ DIRECCION OPERATIVA	Puesto que supervisa jerárquicamente: AUXILIAR, RECEPCIÓN, VIGILANCIA, CHOFER, INTENDENCIA, SISTEMAS, R.H, TESORERÍA
--	---	---

Funciones y Responsabilidades

1. Servicio al cliente
2. Revisión de contratos de servicios
3. Aplicación de incremento de honorarios de acuerdo a instrucciones de Directores y Gerentes de área
4. Enviar a Contabilidad Financiera información que sirva para elaboración de Presupuesto
5. Verificar estatus de clientes para determinar cobranza
6. Implementar planes de cobranza para cada cliente de acuerdo al perfil de este
7. Programación y registro de cobranza en general
8. Medición de recuperación de cartera de acuerdo a meta mensual
9. Conciliar saldo con los clientes que presentan dudas de adeudos o pagos efectuados
10. Realizar cobranza de auditorías y extraordinarios
11. Supervisar gastos
12. Generar los reportes financieros semanales y mensuales para la Dirección General
13. Controlar el manejo de cuentas y el efectivo
14. Verificar el cálculo de las nóminas y proveer el efectivo
15. Asegurar el cumplimiento de procedimientos y objetivos administrativos
16. Generar los procedimientos del área
17. Cumplimiento y apego del reglamento interno de trabajo GMI
18. Aplicación de los códigos GMI

INFORMACION GENERAL

Perfil de contratación	Experiencia laboral previa	3. Habilidades y Destrezas
Edad: Entre 28 y 35 años Sexo: Indistinto Escolaridad: Licenciatura en Contaduría Pública, Lic. Administración y/o Lic. en Economía Educación no formal necesaria Manejo de paquetes utilitarios; Windows, Microsoft Office	Administración Financiera Contabilidad Básica Crédito y cobranza Elaboración de rutas de cobranza Recuperación de cartera vencida Manejo de cuentas bancarias Planificación Estratégica Conocimientos necesarios Sistema Administrativo Conocimiento sobre ley federal del trabajo	Liderazgo Manejo y Gestión de personal Planificador, metódico y ordenado Habilidad de negociación Trabajo en equipo Capacidad de análisis y de síntesis Habilidad para la toma de decisiones Buenas relaciones interpersonales Trabajo bajo presión Orientado a resultados Manejo de varios proyectos a la vez

Fuente: Empresa GMI, 2015

4.3.3.2 Dirección administrativa

Tabla 11. Perfil de puesto de Dirección Administrativa

Objetivos del Puesto

Gestionar y administrar los recursos financieros que ingresan y egresan de la empresa con la finalidad de generar reportes que ayuden a la toma de decisiones por parte de Dirección General.

Nombre del Puesto: DIRECCION ADMINISTRATIVA	Puesto del que depende jerárquicamente: DIRECCIÓN GENERAL/ DIRECCION OPERATIVA	Puesto que supervisa jerárquicamente: AUXILIAR, RECEPCIÓN, VIGILANCIA, CHOFER, INTENDENCIA, SISTEMAS, R.H, TESORERÍA
--	---	---

Funciones y Responsabilidades

1. Servicio al cliente
2. Revisión de contratos de servicios
3. Aplicación de incremento de honorarios de acuerdo a instrucciones de Directores y Gerentes de área
4. Enviar a Contabilidad Financiera información que sirva para elaboración de Presupuesto
5. Verificar estatus de clientes para determinar cobranza
6. Implementar planes de cobranza para cada cliente de acuerdo al perfil de este
7. Programación y registro de cobranza en general
8. Medición de recuperación de cartera de acuerdo a meta mensual
9. Conciliar saldo con los clientes que presentan dudas de adeudos o pagos efectuados
10. Realizar cobranza de auditorías y extraordinarios
11. Supervisar gastos
12. Generar los reportes financieros semanales y mensuales para la Dirección General
13. Controlar el manejo de cuentas y el efectivo
14. Verificar el cálculo de las nóminas y proveer el efectivo
15. Asegurar el cumplimiento de procedimientos y objetivos administrativos
16. Generar los procedimientos del área
17. Cumplimiento y apego del reglamento interno de trabajo GMI
18. Aplicación de los códigos GMI

INFORMACION GENERAL

Perfil de contratación	Experiencia laboral previa	3. Habilidades y Destrezas
Edad: Entre 28 y 35 años Sexo: Indistinto Escolaridad: Licenciatura en Contaduría Pública, Lic. Administración y/o Lic. en Economía Educación no formal necesaria Manejo de paquetes utilitarios; Windows, Microsoft Office	Administración Financiera Contabilidad Básica Crédito y cobranza Elaboración de rutas de cobranza Recuperación de cartera vencida Manejo de cuentas bancarias Planificación Estratégica Conocimientos necesarios Sistema Administrativo Conocimiento sobre ley federal del trabajo	Liderazgo Manejo y Gestión de personal Planificador, metódico y ordenado Habilidad de negociación Trabajo en equipo Capacidad de análisis y de síntesis Habilidad para la toma de decisiones Buenas relaciones interpersonales Trabajo bajo presión Orientado a resultados Manejo de varios proyectos a la vez

Fuente: Empresa GMI, 2015

4.3.3.3 Investigación y capacitación

Tabla 12. Perfil de puesto de Investigación y Capacitación

Misión del Puesto

Investigar, fundamentar y proponer criterios internos en materia legal así como promover programas de capacitación técnica al personal.

Generar innovación en la preparación de estrategias legales, resolver casos específicos de controversia tributaria.

Nombre del Puesto: Puesto del que depende
INVESTIGACION Y jerárquicamente:
CAPACITACION **COORDINADOR OPERATIVO /**
DIRECTOR OPERATIVO /
DIRECTOR GENERAL

Funciones o responsabilidades principales del puesto

1. Investigación
2. Fundamentación
3. Emisión de criterios
4. Actualización de la página GMI
5. Integración de formatos y procedimientos proponiendo la presentación e imagen de negocio adecuada a los criterios generales de GMI
6. Capacitación técnica, preparación de cursos y expositores
7. Innovación de servicios
8. Envío de boletines a colaboradores GMI
9. Participación en dinámicas que el departamento de Recursos Humanos realice
10. Mantener equipo de trabajo en óptimas condiciones

INFORMACION GENERAL

Perfil de contratación	Experiencia laboral previa	Habilidades y Destrezas
Edad: Entre 30 y 45 años Sexo: Indistinto Escolaridad: Licenciatura en Contaduría Pública (Titulado), Maestría en impuestos, Derecho Fiscal o similar. Educación no formal necesaria Manejo de paquetes utilitarios; Windows, Microsoft Office	6 años en cálculo de periodos anuales Computación paquetes contables, supra, Contaxis COL, NOI Cálculo de todo tipo de impuestos Toma de decisiones Trabajo bajo presión Conocimientos necesarios Determinación y cálculo de Impuestos Registros Contables Presentación de declaraciones y avisos Determinación de declaraciones anuales. Elaboración de estados financieros	Seguir instrucciones escritas Planificador, metódico Ordenado Capacidad de análisis y de síntesis Manejo de grupos Oratoria Habilidad para la investigación

Fuente: Empresa GMI, 2015

4.3.3.4 Gerente de servicios integrales

Tabla 13. Perfil de puesto de Gerente de Servicios Integrales

Objetivos del Puesto

Coordinar conforme a las leyes y reglamentos en materia Fiscal y/o laboral, la Administración de nóminas para asegurar el cumplimiento de las obligaciones laborales y de seguridad social
 Proveer servicios de Administración de nómina que reduzcan las contribuciones laborales a clientes de GMI Consultores

Nombre del Puesto: GERENTE DE SERVICIOS INTEGRALES	Puesto del que depende Jerárquicamente: DIRECTOR OPERATIVO / COORDINADOR OPERATIVO	Puesto que supervisa Jerárquicamente: ASESOR EN NÓMINAS
---	---	---

Funciones y responsabilidades

1. Elaboración de propuestas de nómina
2. Elaboración de contratos de Servicio
3. Firmas de contratos de Servicio
4. Elaboración, integración y control de expedientes de personal de los clientes e identificar condiciones actuales del personal y del cliente
5. Supervisión de elaboración de contratos Individuales
6. Elaboración de reportes mensuales para entrega a departamento de Administración
7. Verificar a través de llamada telefónica o correo electrónico que clientes a su cargo reciban factura en tiempo y forma
8. Brindar información que el cliente requiera para la toma de decisiones
9. Revisión de finiquitos de empleados en empresas a su cargo
10. Atención a clientes para atender cualquier situación relacionada al servicio
11. Asesoría a empleados de empresas a su cargo para el pago de nómina y trámites relacionados a seguridad social
12. Supervisar a auxiliares en trámites ante IMSS
13. Supervisión de asesorías
14. Elaboración de propuestas de servicio
15. Supervisión en trámites de devoluciones y compensaciones
16. Seguimiento y aplicación de código GMI
17. Cumplimiento y apego al reglamento interno de trabajo de GMI

INFORMACION GENERAL

Perfil de contratación	Experiencia laboral previa	Conocimientos necesarios
Edad: Entre 27 y 38 años Sexo: Indistinto Escolaridad: Licenciatura en Contaduría Pública (Titulado) con especialidad en Derecho Fiscal o Contribuciones Educación no formal necesaria Manejo de paquetes utilitarios; Windows, Microsoft Office	5 años en cálculo de periodos anuales Paquetes contables, supra, Contaxis COI, NOI) Cálculo de todo tipo de impuestos Manejo de personal Toma de decisiones Trabajo bajo presión	Determinación de pagos provisionales Determinación de declaraciones anuales. Cálculo de nómina Ley Federal de Trabajo LINFO.LISR, LSS Elaboración de estados financieros. Habilidades y Destrezas Seguir instrucciones orales y escritas Planificador, metódico Ordenado Capacidad de análisis y de síntesis Tolerancia a la frustración Trabajo bajo presión

Fuente: Empresa GMI, 2015

4.3.3.5 Gerente de asesoría

Tabla 14. Perfil de puesto de Gerente de Asesoría

Objetivos del Puesto

Coordinar, supervisar y apoyar a los Asesores, en la definición y seguimiento de las estrategias fiscales, que permitan el éxito empresarial.

Crear y brindar seguimiento a los sistemas de análisis de la situación fiscal de los clientes para definir estrategias que logren el mayor beneficio al mismo.

Nombre del Puesto:
GERENTE ASESORIA

Puesto del que depende jerárquicamente:
DIRECTOR OPERATIVO /
COORDINADOR OPERATIVO

Puesto que supervisa jerárquicamente:
ASESOR FISCAL
SENIOR/JUNIOR/CONTADORES
EXTERNOS

Funciones y responsabilidades

1. Coordinar la operación del servicio de Asesoría
2. Revisión de métodos de trabajo de las empresas a su cargo de Asesores Fiscales
3. Supervisión de Control de obligaciones
4. Analizar reportes para toma de decisiones al cierre del ejercicio fiscal
5. Supervisión de auditorías de empresas a cargo de Asesores
6. Revisión de informes de auditoría
7. Detectar las necesidades de capacitación del personal a su cargo y generar recomendaciones
8. Definir y aprobar las Estrategias Fiscales
9. Evaluar el crecimiento de equipo de trabajo para aplicación de plan de carrera
10. Revisión y monitoreo de Plan Estratégico aplicable a cada empresa a su cargo
11. Generar recomendaciones para elaboración de soporte documental del plan estratégico
12. Revisión y supervisión de riesgos determinados por Asesores a su cargo
13. Revisión selectiva de papeles de trabajo para cálculo de impuestos a Asesores
14. Definir y monitorear los indicadores para incentivos anuales de asesores
15. Seguimiento de clientes a su cargo
16. Informar a dirección resultados y avances del área
17. Requerir al Gerente-Bis informes mensual y pendientes generales
18. Cumplimiento y apego del reglamento interno de GMI
19. Cumplimiento de Códigos de Operación GMI

INFORMACION GENERAL

Perfil de contratación	Experiencia laboral previa	Habilidades y Destrezas
Edad: Entre 30 y 40 años Sexo: Indistinto Escolaridad: Licenciatura en Contaduría Pública (Titulado) con especialidad y/o Maestría en Derecho Fiscal o Contribuciones. Educación no formal necesaria Manejo de paquetes utilitarios; Windows, Microsoft Office	7 años en cálculo de periodos anuales Computación paquetes contables, supra, Contaxis, COI, NOI Cálculo de todo tipo de impuestos Manejo de personal Toma de decisiones Trabajo bajo presión Conocimientos necesarios Determinación de pagos provisionales Determinación de declaraciones anuales. Cálculo de nómina Dominio en elaboración de Estrategias Fiscales Elaboración de estados financieros.	Seguir instrucciones orales y escritas Planificador, metódico y ordenado Capacidad de análisis y de síntesis Actualización constante en temas Fiscales

Fuente: Empresa GMI, 2015

4.3.3.6 Gerente de patrimoniales

Tabla 15. Perfil de puesto de Gerente de Patrimoniales

Objetivos del Puesto

Generar a los clientes seguridad en la conservación de su Patrimonio y estabilidad Jurídica.
Organizar en materia tributaria, las actividades de las personas físicas para mantener la seguridad jurídica de la persona y su patrimonio.

Nombre del Puesto: GERENTE PATRIMONIALES	Puesto del que depende Jerárquicamente: COORDINADOR OPERATIVO/DIRECTOR OPERATIVO	Puesto que supervisa Jerárquicamente: SUPERVISOR JUNIOR/AUXILIAR CONTABLE
--	---	---

Funciones y Responsabilidades

1. Gestionar, revisar, y procesar la papelería contable
2. Actualizar cuadro de revisiones y requerimientos semanales
3. Actualizar resumen de pendientes semanales (Formato de Gerente)
4. Atender auditorías y revisiones que se presentan de las empresas a su cargo
5. Generar reporte mensual de cargas de trabajo
6. Apoyo a Tesorería en el cobro de honorarios de más de 3 meses
7. Coordinar y dar seguimiento a la Estrategia de Clientes
8. Supervisar que se cumplan las tareas del sitio
9. Brindar atención a consultas que realicen los clientes a su cargo
10. Gestionar, revisar y procesar la papelería contable
11. Enviar Reporte Patrimonial Mensual a los Clientes
12. Elaborar Calendarios de Programación Mensual
13. Elaborar Estrategias de acuerdo a las Necesidades del Cliente
14. Planeación de reuniones semanales con personal a su cargo
15. Revisión de formatos semanales de Supervisor Jr. y supervisor Sr
16. Enviar a Coordinación operativa resumen de pendientes actualizado
17. Actualizar Matriz de seguimiento de acuerdo a calendario
18. Asistir a reuniones con clientes (Mensuales)
19. Elaborar planeación de trabajo y fechas de entrega de personal a su cargo
20. Supervisar y promover el desarrollo y funcionamiento del área a su cargo
21. Asistir a reuniones Gerenciales
22. Promover nuevos clientes y dar seguimiento a aquellos que los gestionen otras áreas
23. Informar avances y toma de decisiones a Coordinación Operativa
24. Apoyar horas extras en periodo de Declaraciones Anuales (Marzo a Mayo)
25. Seguimiento y aplicación de Código GMI
26. Cumplimiento del reglamento interno de trabajo GMI

✚ Perfil de contratación

Edad: Entre 24 y 33 Años Sexo: Indistinto Escolaridad: Egresado de contaduría (Indispensable título y cedula) Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios; Windows, Microsoft Office Experiencia laboral previa: 2 años en cálculo de periodos anuales Computación (dos paquetes contables básicos)	Conocimientos necesarios Calculo impuestos personas Físicas y *Morales Determinación de declaraciones anuales. Conocimiento en el área Fiscal	Habilidades y Destrezas Habilidad para hablar en público Capacidad de crear estrategias. Capacidad de responder dudas a clientes y al personal Habilidad para relacionarse Facilidad de redacción. Seguir instrucciones orales y escritas Planificador, metódico y ordenado Capacidad de análisis y de síntesis Trabajo bajo presión Respeto a las líneas de autoridad
---	---	---

Fuente: Empresa GMI, 2015

4.3.3.7 Gerente de contabilidad

Tabla 16. Perfil de puesto de Gerente de Contabilidad

Objetivos del Puesto

Cuidar y proteger los intereses fiscales y financieros de los clientes, y dirigir al equipo de supervisores. Coordinar y supervisar conforme a las NIF y Legislación vigente, los procesos contables de los clientes a fin de que este tome la decisiones más convenientes para su empresa.

Nombre del Puesto: GERENTE DE CONTABILIDAD	Puesto del que depende Jerárquicamente: COORDINADOR OPERATIVO	Puesto que supervisa Jerárquicamente: SUPERVISOR SENIOR
--	--	--

Funciones y responsabilidades

1. Capacitar y orientar al equipo de supervisores Senior para garantizar resultados
2. Orientar a su personal a cargo para desarrollo de competencias
3. Validación y autorización de información fiscal y financiera de clientes a su cargo
4. Entregar información fiscal y financiera a clientes a su cargo para toma de decisiones
5. Verificar selectivamente cálculo de pagos provisionales,
6. Verificar cálculos anuales de personas físicas y morales
7. Verificar selectivamente informativas.
8. Verificar y validar reportes fiscales y/o financieros
9. Atención a solicitudes y dudas de clientes de su área
10. Diseñar y adecuar métodos de trabajo de empresas a su cargo
11. Fomentar el cumplimiento de objetivos a Supervisores a fin de cumplir con el servicio
12. Evaluar mediante control de riesgos a cada empresa a su cargo
13. Monitorear riesgos de empresas a su cargo
14. Evaluación del correcto funcionamiento de Códigos de Operación GMI
15. Verificar que personal a su cargo cuente con las herramientas adecuadas para el desempeño de su trabajo.
16. Evaluar al personal a su cargo mensualmente
17. Monitoreo semanal con supervisoras Senior.
18. Cumplimiento y apego al reglamento interno de trabajo GMI
19. Seguimiento y aplicación de Código GMI

INFORMACION GENERAL

PERFIL DEL PUESTO Edad: Entre 27 y 35 años Sexo: Indistinto Escolaridad: Licenciatura en Contaduría Pública (titulado)	Educación no formal necesaria Manejo de paquetes utilitarios; Windows, Microsoft Office	Experiencia laboral previa 3 años en cálculo de periodos anuales Computación (paquetes contables, supra, Contaxis COI, NOI) Cálculo de todo tipo de impuestos Manejo de personal Toma de decisiones Trabajo bajo presión
Nivel de responsabilidad Alta por el manejo de información y documentación	Conocimientos necesarios Determinación de pagos provisionales Determinación de declaraciones anuales. Cálculo de nómina Elaboración de estados financieros.	

Fuente: Empresa GMI, 2015

4.3.3.8 Gerente de asesoría

Tabla 17. Perfil de puesto de Gerente de Asesoría

Objetivos del Puesto

Coordinar, supervisar y apoyar a los Asesores, en la definición y seguimiento de las estrategias fiscales, que permitan el éxito empresarial.

Crear y brindar seguimiento a los sistemas de análisis de la situación fiscal de los clientes para definir estrategias que logren el mayor beneficio al mismo.

Nombre del Puesto:

GERENTE ASESORÍA

Puesto del que depende

jerárquicamente:

DIRECTOR OPERATIVO /
COORDINADOR OPERATIVO

Puesto que supervisa

jerárquicamente:

ASESOR FISCAL
SENIOR/JUNIOR/CONTADORES
EXTERNOS

Funciones y responsabilidades

1. Coordinar la operación del servicio de Asesoría
2. Revisión de métodos de trabajo de las empresas a su cargo de Asesores Fiscales
3. Supervisión de Control de obligaciones
4. Analizar reportes para toma de decisiones al cierre del ejercicio fiscal
5. Supervisión de auditorías de empresas a cargo de Asesores
6. Revisión de informes de auditoría
7. Detectar las necesidades de capacitación del personal a su cargo y generar recomendaciones
8. Definir y aprobar las Estrategias Fiscales
9. Evaluar el crecimiento de equipo de trabajo para aplicación de plan de carrera
10. Revisión y monitoreo de Plan Estratégico aplicable a cada empresa a su cargo
11. Generar recomendaciones para elaboración de soporte documental del plan estratégico
12. Revisión y supervisión de riesgos determinados por Asesores a su cargo
13. Revisión selectiva de papeles de trabajo para cálculo de impuestos a Asesores
14. Definir y monitorear los indicadores para incentivos anuales de asesores
15. Seguimiento de clientes a su cargo
16. Informar a dirección resultados y avances del área
17. Requerir al Gerente-Bis informes mensual y pendientes generales
18. Cumplimiento y apego del reglamento interno de GMI
19. Cumplimiento de Códigos de Operación GMI

INFORMACION GENERAL

Perfil de contratación	Experiencia laboral previa	Habilidades y Destrezas
Edad: Entre 30 y 40 años Sexo: Indistinto Escolaridad: Licenciatura en Contaduría Pública (Titulado) con especialidad y/o Maestría en Derecho Fiscal o Contribuciones. Educación no formal necesaria Manejo de paquetes utilitarios; Windows, Microsoft Office	7 años en cálculo de periodos anuales Computación paquetes contables, supra, Contaxis COI, NOI Cálculo de todo tipo de impuestos Manejo de personal Toma de decisiones Trabajo bajo presión	Seguir instrucciones orales y escritas Planificador, metódico y ordenado Capacidad de análisis y de síntesis Actualización constante en temas Fiscales Conocimientos necesarios Determinación de pagos provisionales Determinación de declaraciones anuales. Cálculo de nómina Dominio en elaboración de Estrategias Fiscales Elaboración de estados financieros.

Fuente: Empresa GMI, 2015

4.3.3.9 Asesor Fiscal Junior

Tabla 18. Perfil de puesto de Asesor Fiscal Junior

Misión del Puesto

Identificar de acuerdo a la situación fiscal del cliente, las áreas de oportunidad para el desarrollo de Estrategias.

Analizar la situación fiscal de los clientes para definir estrategias de acción que permitan un mayor beneficio.

Nombre del Puesto: Puesto del que depende
ASESOR FISCAL jerárquicamente:
JUNIOR GERENTE ASESORÍA

Funciones y responsabilidades

1. Analizar la trayectoria fiscal de empresas a su cargo de los últimos cinco ejercicios
2. Analizar, evaluar y diagnosticar la realidad global de la empresa a su cargo a fin de elaborar propuestas estratégicas fundamentadas
3. Elaborar y generar recomendaciones para el soporte documental, monitoreando el plan estratégico
4. Elaboración del método de trabajo de acuerdo a las características y necesidades de la empresa a su cargo
5. Revisión de impuestos federales, estatales y locales generados por la empresa a su cargo
6. Revisión de cálculo de impuestos de nómina generados por la empresa a su cargo
7. Inspeccionar físicamente las instalaciones de empresas a su cargo, para verificar el funcionamiento de las obligaciones fiscales a fin de evitar contingencias en caso de auditorías
8. Analizar reportes para toma de decisiones al cierre del ejercicio fiscal
9. Revisión de informes de auditoría
10. Determinación de riesgos y contingencias de empresas a su cargo
11. Cumplimiento de Códigos de Operación GMI

INFORMACION GENERAL

Perfil de contratación	Educación no formal necesaria	Habilidades y Destrezas
Edad: Entre 27 y 33 años Sexo: Indistinto Escolaridad: Licenciatura en Contaduría Pública titulado	Manejo de paquetes utilitarios; Windows, Microsoft Office.	Seguir instrucciones orales y escritas Planificador, metódico Ordenado Capacidad de análisis y de síntesis Creativo
Experiencia laboral previa 3 años en cálculo de periodos anuales Computación (paquetes contables, supra, Contaxis COI, NOI) Cálculo de todo tipo de impuestos Coordinación de actividades Trabajo bajo presión	Conocimientos necesarios Determinación de pagos provisionales Determinación de declaraciones anuales. Cálculo de nómina Elaboración de estados financieros. Atención a revisión de autoridades	

Fuente: Empresa GMI, 2015

4.3.3.10 Asesor Fiscal Senior

Tabla 19. Perfil de puesto de Asesor Fiscal Senior

Objetivos del Puesto

Aplicación de estrategias de empresas a su cargo, así como el adecuado seguimiento para el logro del éxito empresarial
 Crear y brindar seguimiento a los sistemas de análisis de la situación fiscal de los clientes para definir estrategias que logren el mayor beneficio al mismo.

Nombre del Puesto: ASESOR FISCAL SENIOR
Puesto del que depende Jerárquicamente: GERENTE ASESORÍA

Funciones y responsabilidades

1. Analizar la trayectoria fiscal de empresas a su cargo de los últimos cinco ejercicios
2. Analizar, evaluar y diagnosticar la realidad global de la empresa a su cargo a fin de elaborar propuestas estratégicas fundamentadas
3. Elaborar y generar recomendaciones para el soporte documental, monitoreando el plan estratégico
4. Elaboración del método de trabajo de acuerdo a las características y necesidades de la empresa a su cargo
5. Revisión de cálculo de impuestos federales y locales generados por la empresa a su cargo
6. Inspeccionar físicamente las instalaciones de empresas a su cargo, para verificar el funcionamiento de las obligaciones fiscales a fin de evitar contingencias en caso de auditorías
7. Revisión selectiva de impuestos de nómina generados por la empresa a su cargo
8. Revisar el cumplimiento de obligaciones fiscales de empresas a su cargo
9. Analizar reportes para toma de decisiones al cierre del ejercicio fiscal
10. Revisión de informes de auditoría
11. Detección de riesgos e inconsistencias en las empresas a su cargo
12. Asesorar a empresas a su cargo en trámites fiscales federales
13. Aplicación y llenado de Bitácora de visitas a empresas a su cargo
14. Cumplimiento de Códigos de Operación de GMI

INFORMACION GENERAL

Perfil de contratación	Experiencia laboral previa	Conocimientos necesarios
Edad: Entre 28 y 37 años Sexo: Indistinto Escolaridad: Licenciatura en Contaduría Pública y preferentemente con Maestría.	5 años en cálculo de periodos anuales Computación, paquetes contables, supra, Contaxis, COI, NO) Cálculo de todo tipo de impuestos IVA, IETU, ISR, 2% nómina Coordinación de actividades	Determinación de pagos provisionales Determinación de declaraciones anuales personas Físicas y Morales Atención a auditorías Cálculo de nómina Elaboración de estados financieros.
Educación no formal necesaria Manejo de paquetes utilitarios; Windows, Microsoft Office	Toma de decisiones Trabajo bajo presión	Habilidades y Destrezas Seguir instrucciones orales y escritas Planificador, metódico y ordenado Capacidad de análisis y de síntesis

Fuente: Empresa, 2015

4.3.4 Identificación de perfiles de puesto.

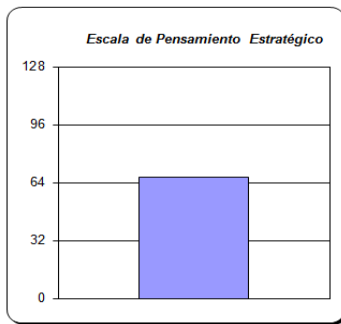
En las siguientes graficas se representara de la siguiente forma los puntajes de las respuestas con base en lo contestado por los encuestados:

Tabla 20. Puntuación e Interpretación

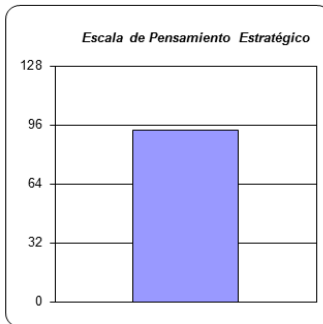
Puntuación	Interpretación
0-63	Trabaja en forma reactiva no dedica tiempo suficiente al pensamiento estrategico
64-95	Eres un pensador estrategico razonable enfocarte en tus areas de oportunidad
96-128	Eres un buen estrategico pero no debes descuidarte

Fuente: Elaboración propia

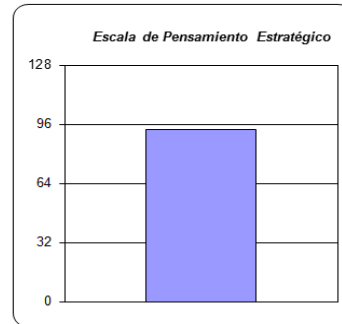
4.3.4.1 Pensamiento Estratégico



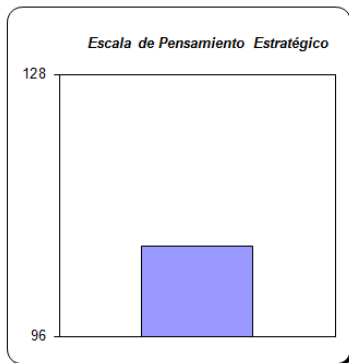
E 1. Es un pensador estratégico razonable



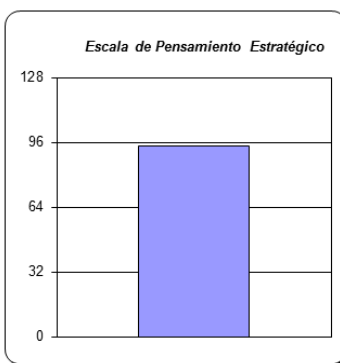
E 2. Es un pensador estratégico razonable



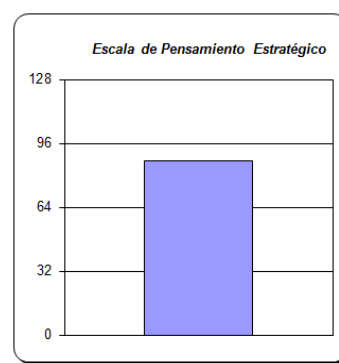
E 3. Es un pensador estratégico razonable



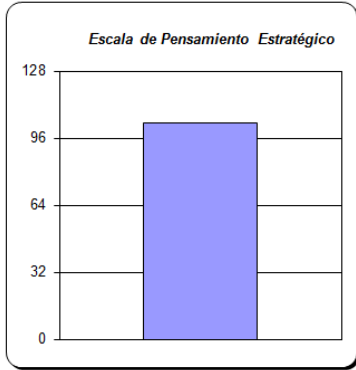
E 4. Es un buen estratégico pero no debe descuidarse



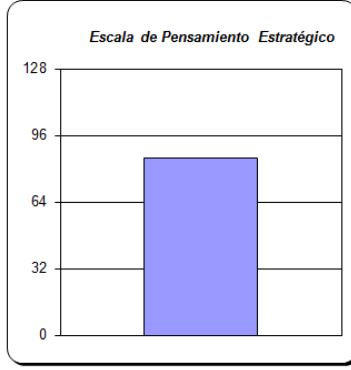
E 5. Es un pensador estratégico razonable



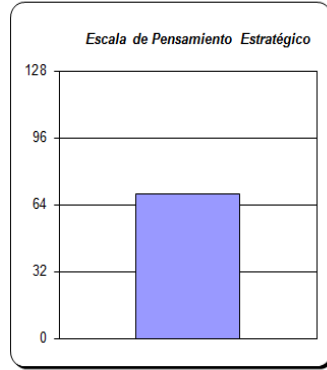
E 6. Es un pensador estratégico razonable



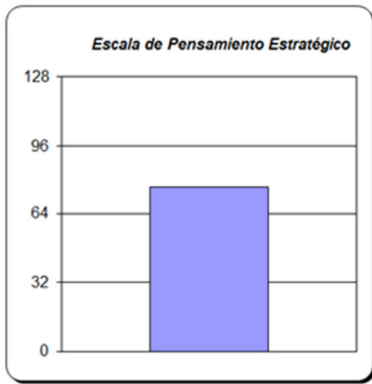
E 7. Es un buen estrategico pero no debe descuidarse



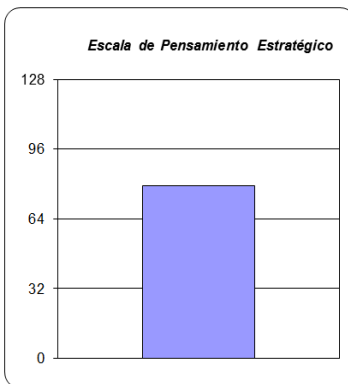
E 8. Es un pensador estrategico razonable



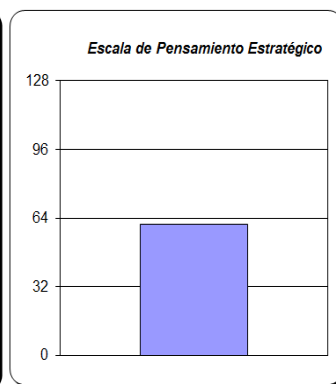
E 9. Es un pensador estrategico razonable



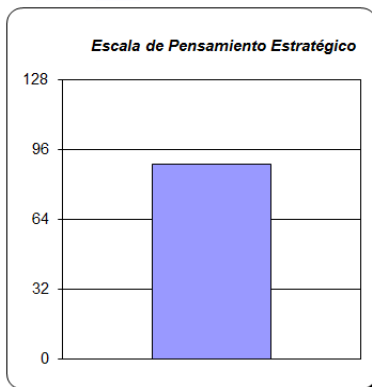
E10. Es un buen estrategico razonable



E 11. Es un pensador estrategico razonable



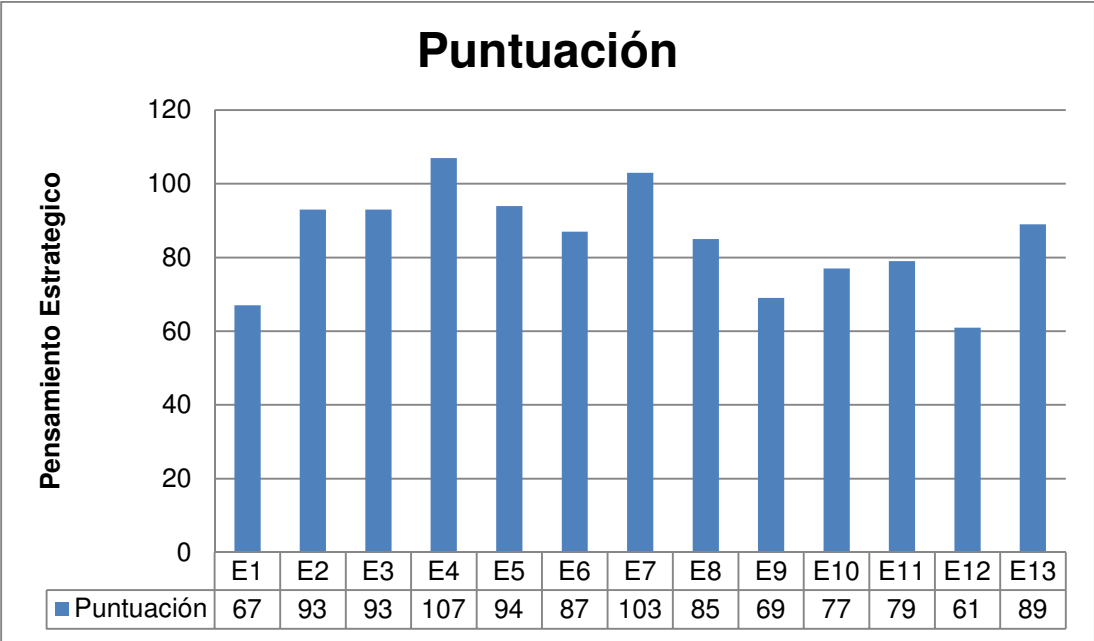
E 12. Trabaja en forma reactiva no dedica tiempo suficiente al pensamiento estrategico



E13. Es un buen estrategico razonable

A continuación se presentan concentrado de indicadores de la variable pensamiento estratégico.

Grafica 1. Concentrado de Indicadores PE

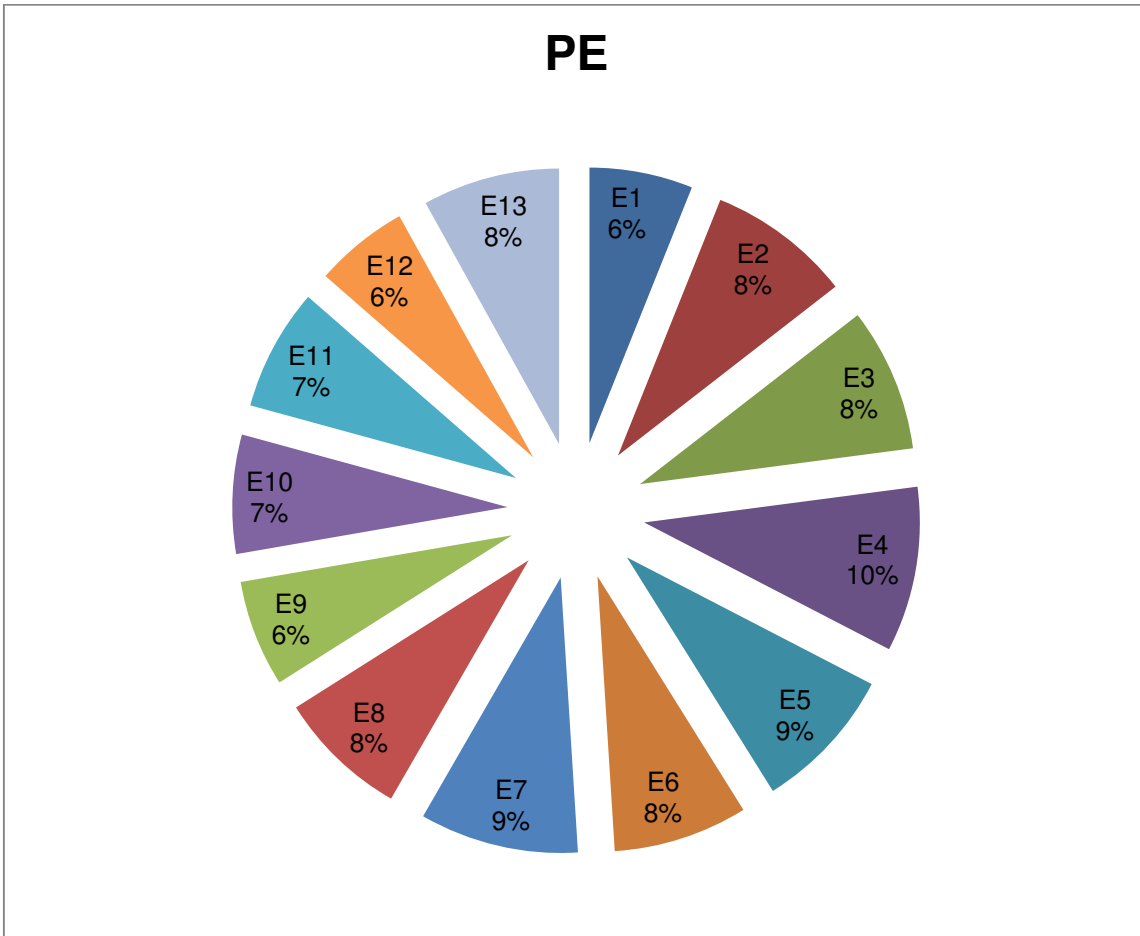


Fuente: Elaboración propia

El grafico precedente expresa, que 11 de los encuestados son pensadores estratégicos razonables deben enfocarse en las áreas de oportunidad, además 2 de los encuestados son buenos estrategas pero no deben descuidarse. Por ultimo solo uno de los encuestados trabaja en forma reactiva no dedica tiempo suficiente al pensamiento estratégico.

A continuación se presentan los resultados del eje de pensamiento estratégico.

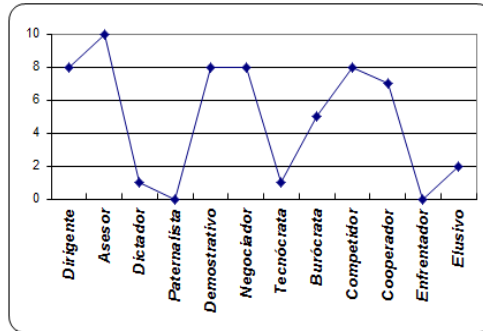
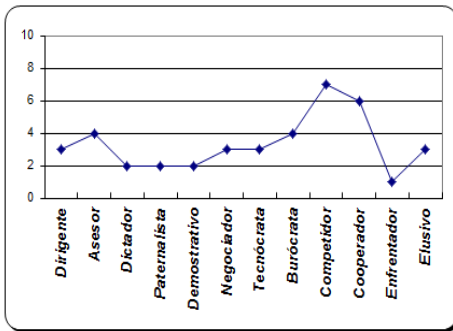
Grafica 2. Pensamiento estratégico predominante en porcentaje



Fuente: Elaboración propia

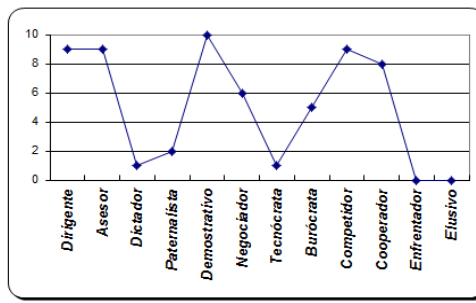
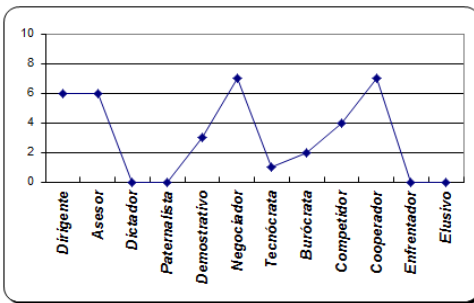
En el grafico anterior se destaca, que 1 encuestados posee 10% 2 tienen 9%, 5 tienen 8%, 2 tienen 7%, lo cual significa que los 10 encuestados cuentan con pensamiento estratégico razonable, los últimos 3 tienen 6% lo que significa que trabajan en forma reactiva no dedicando tiempo suficiente al pensamiento estratégico.

4.3.4.2 Liderazgo



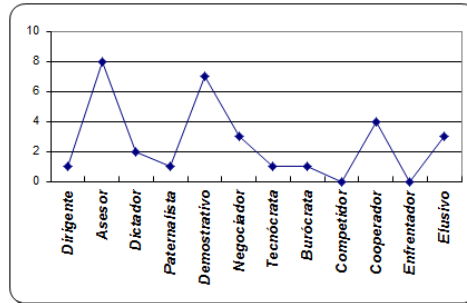
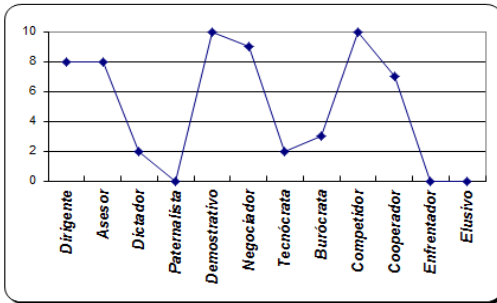
E1. Destaca competidor y cooperador

E2. Sobre sale dirigente, asesor, demostrativo competidor



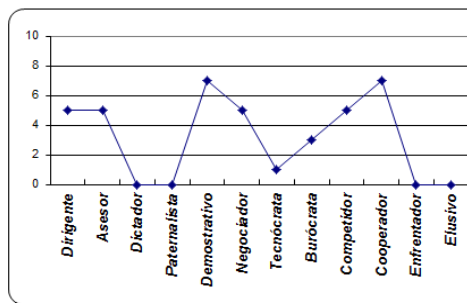
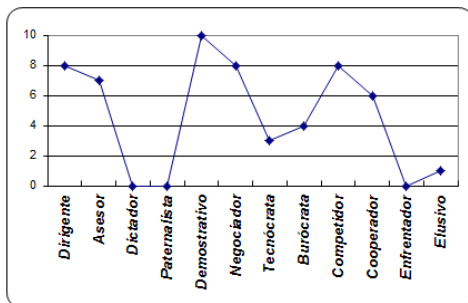
E3. Resalta negociado y cooperador

E4. Predomina dirigente, asesor, demostrativo competidor



E5. Impera demostrativo, negociador y cooperador

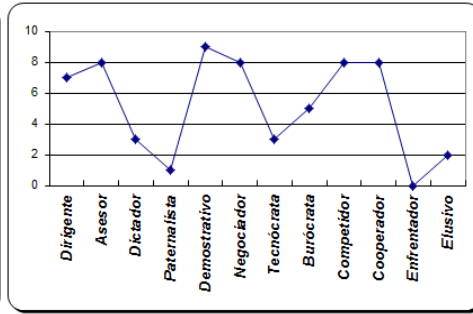
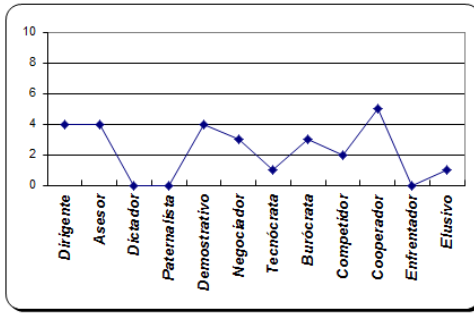
E6. Destaca asesor y demostrativo competidor



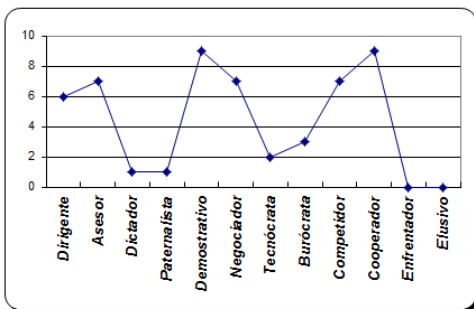
E7. Predomina paternalista, negociador,

E8. Impera demostrativo y cooperador

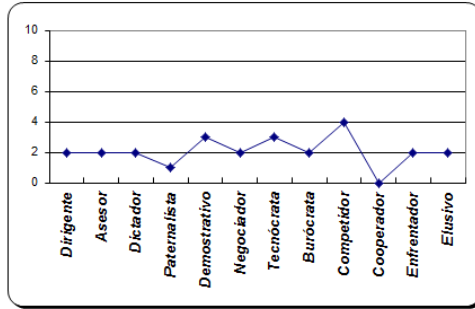
dirigente, competidor



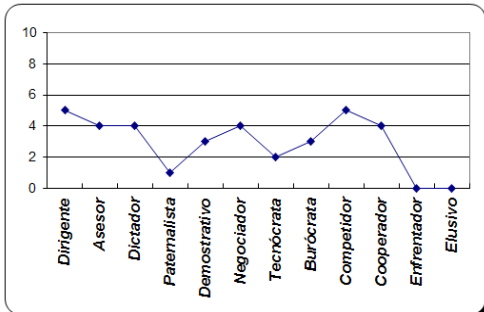
E9. Destaca cooperador



E10. Resalta demostrativo, asesor, competidor cooperador



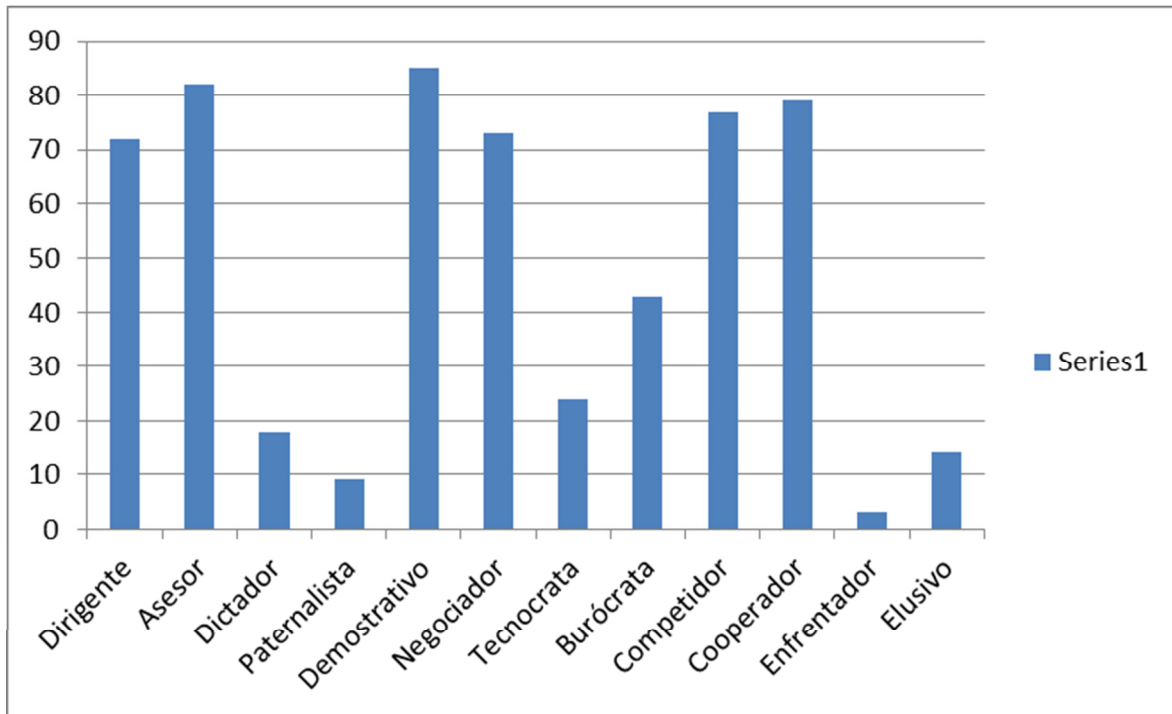
E11. Destaca demostrativo y cooperador



E12. Resalta competidor

E13. Resalta dirigente y competidor

Grafica 3. Concentrado de Estilos de Liderazgo

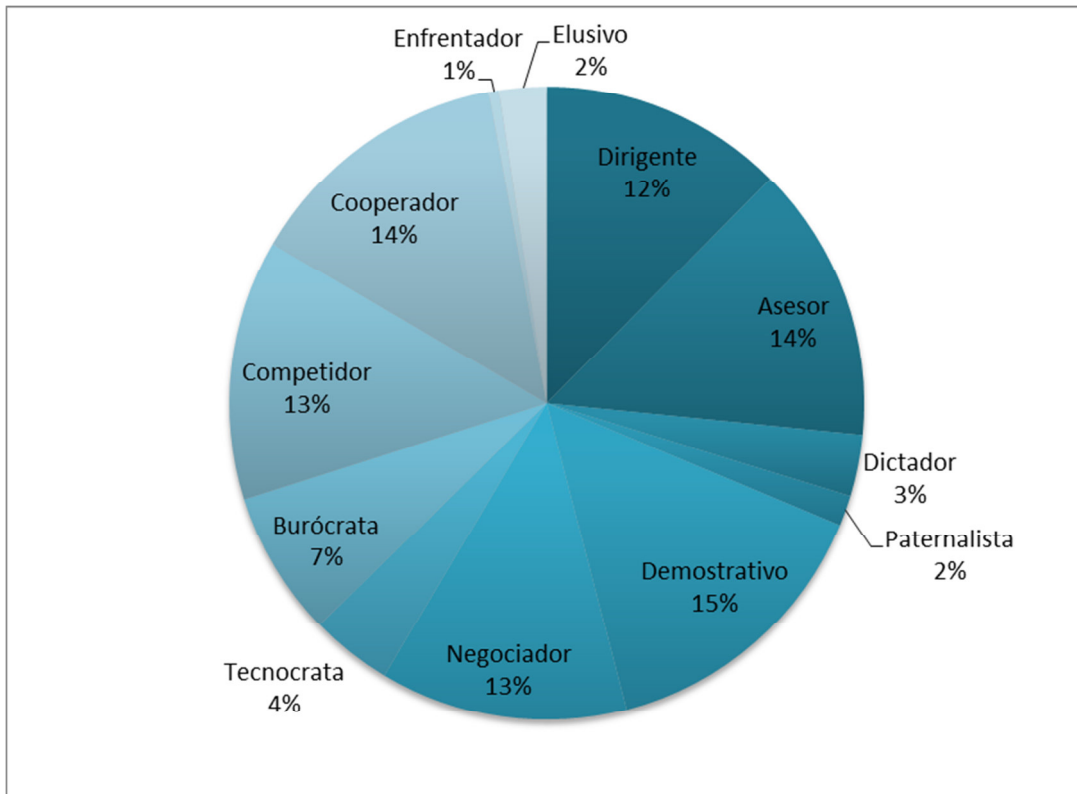


Fuente: Elaboración propia

El grafico precedente resalta que los encuestados tienen un estilo de liderazgo demostrativo, asesor, dirigente, cooperador, competidor y negociador.

A continuación se presentan los resultados del eje de estilos de liderazgo.

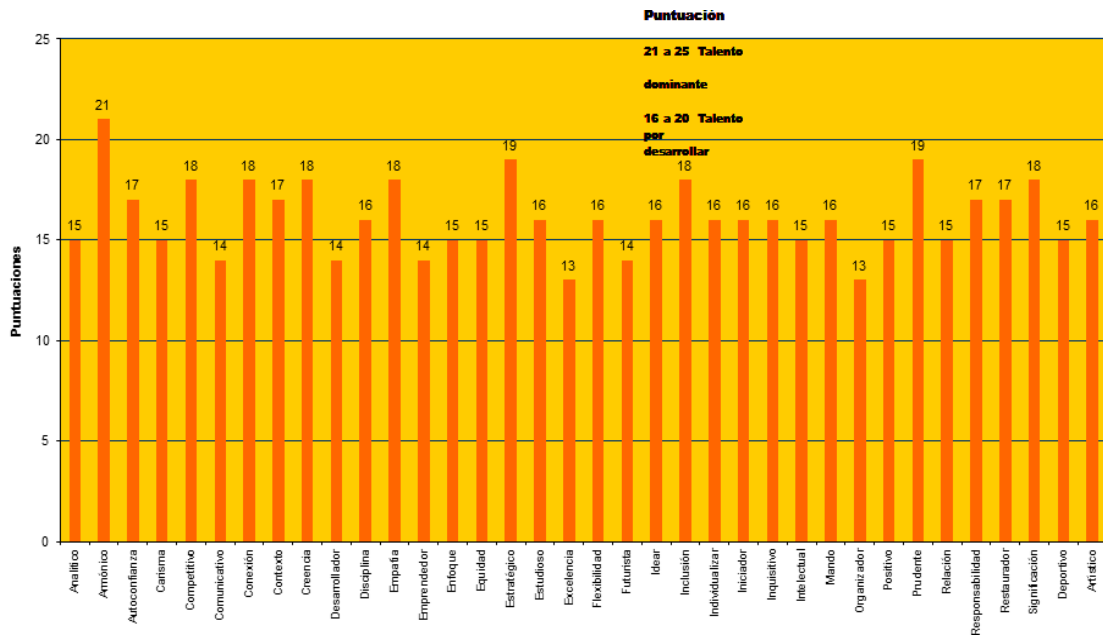
Grafica 4. Estilos de liderazgo predominante



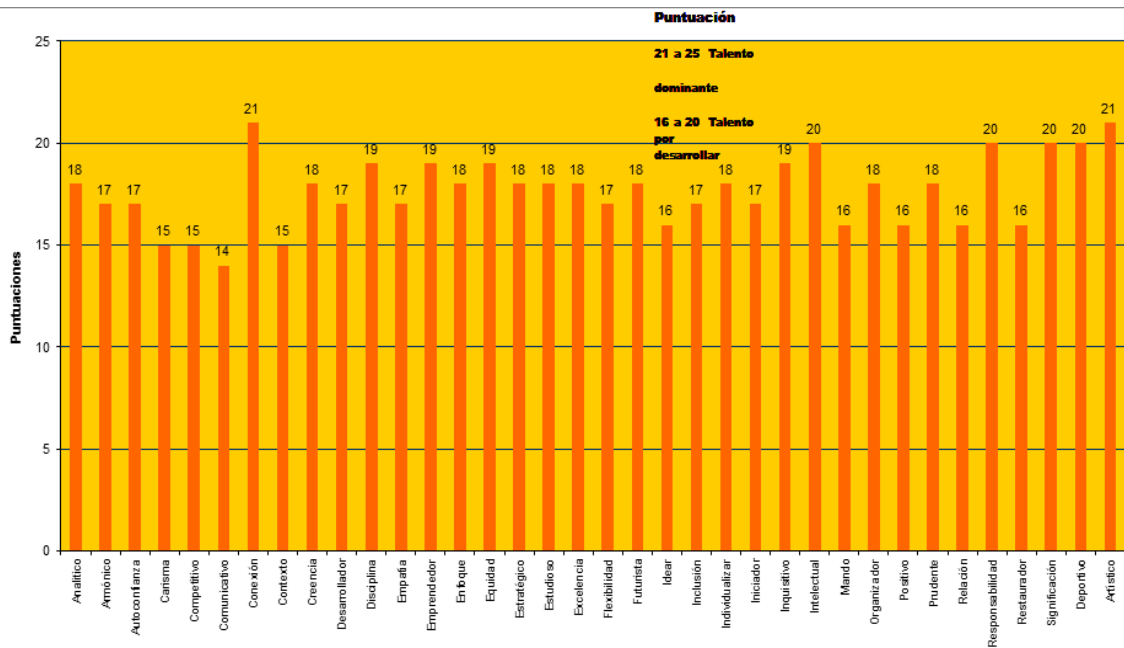
Fuente: Elaboración propia

El grafico anterior resalta que los encuestados tienen un estilo de liderazgo predominante demostrativo, asesor, cooperador, competidor, negociador y dirigente con un total de 81% el 19 % restante burócrata, tecnócrata, dictador, paternalista, elusivo y enfrentador.

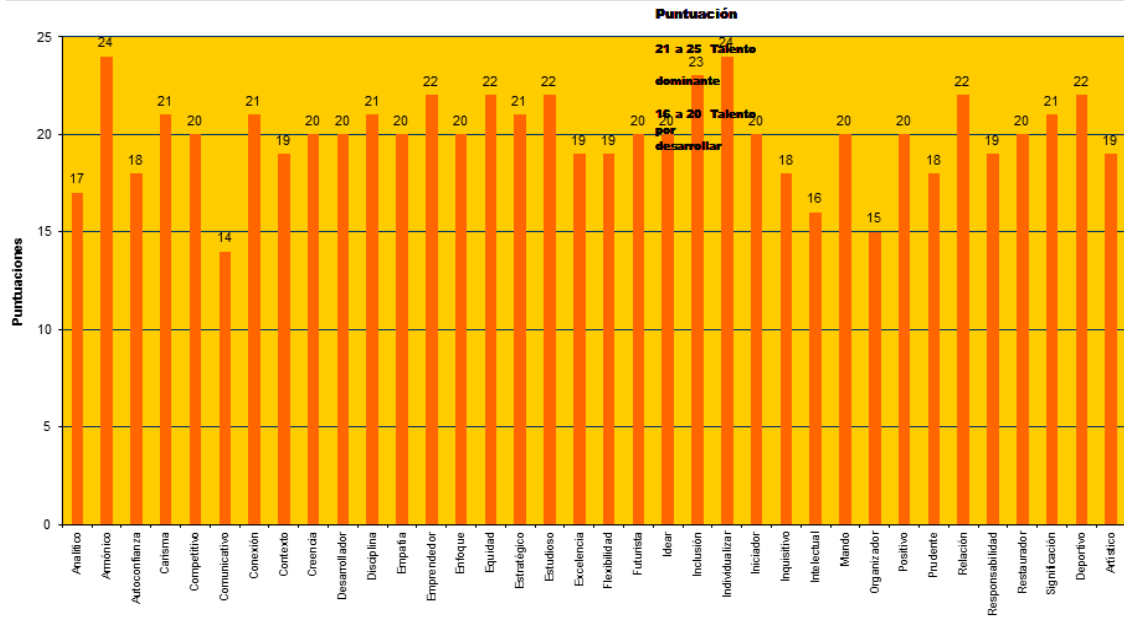
4.3.4.3 Talentos



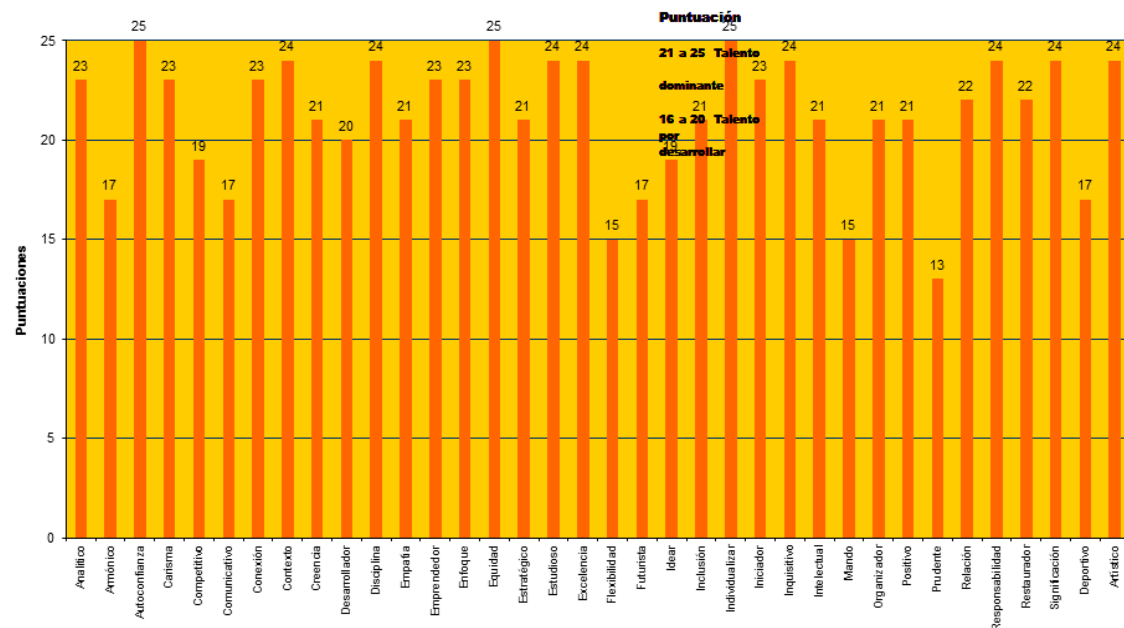
E1. El talento dominante es el armónico



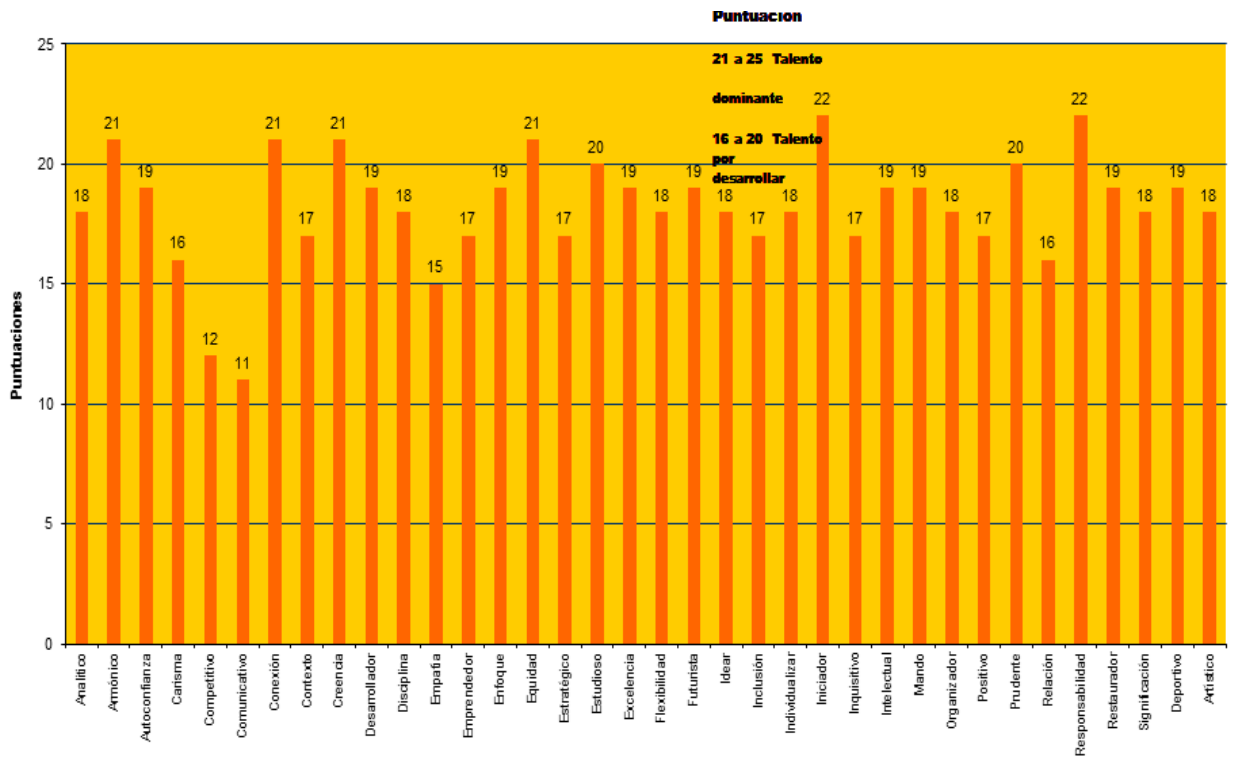
E2. El talento dominante es el comunicativo y artístico



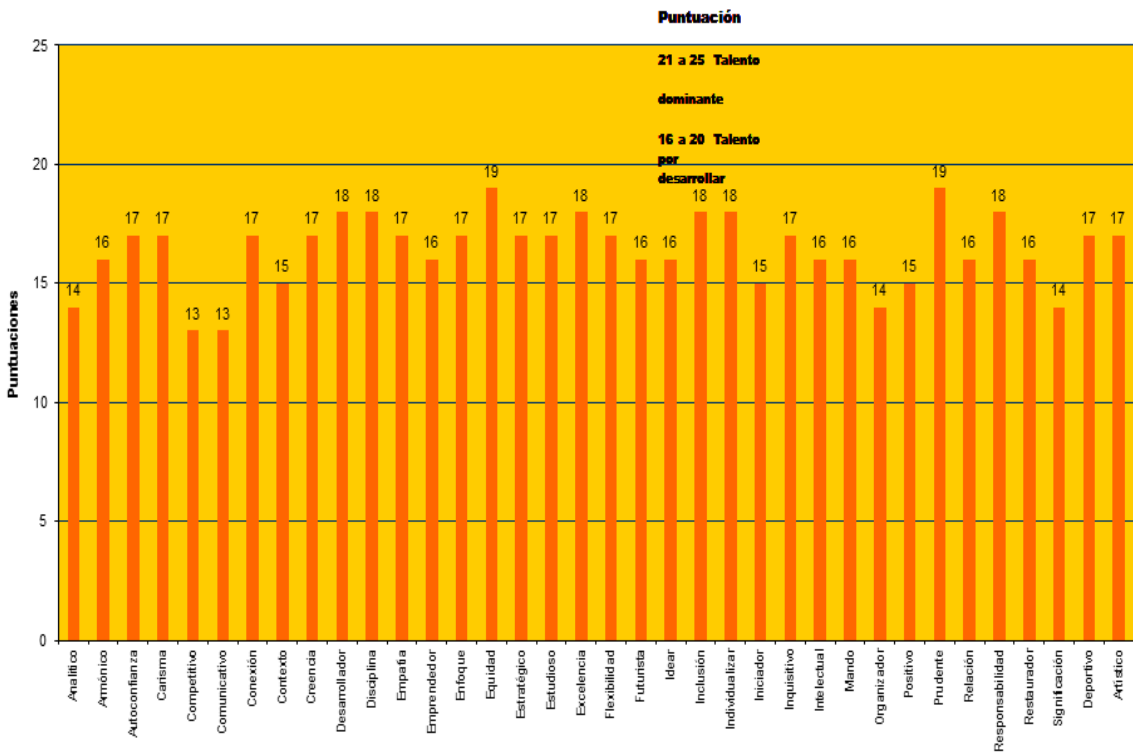
E3. El talento dominante es armónico, iniciador, individualizado, deportivo, relación, carisma, conexión, disciplina emprendedora, estratégico, significación.



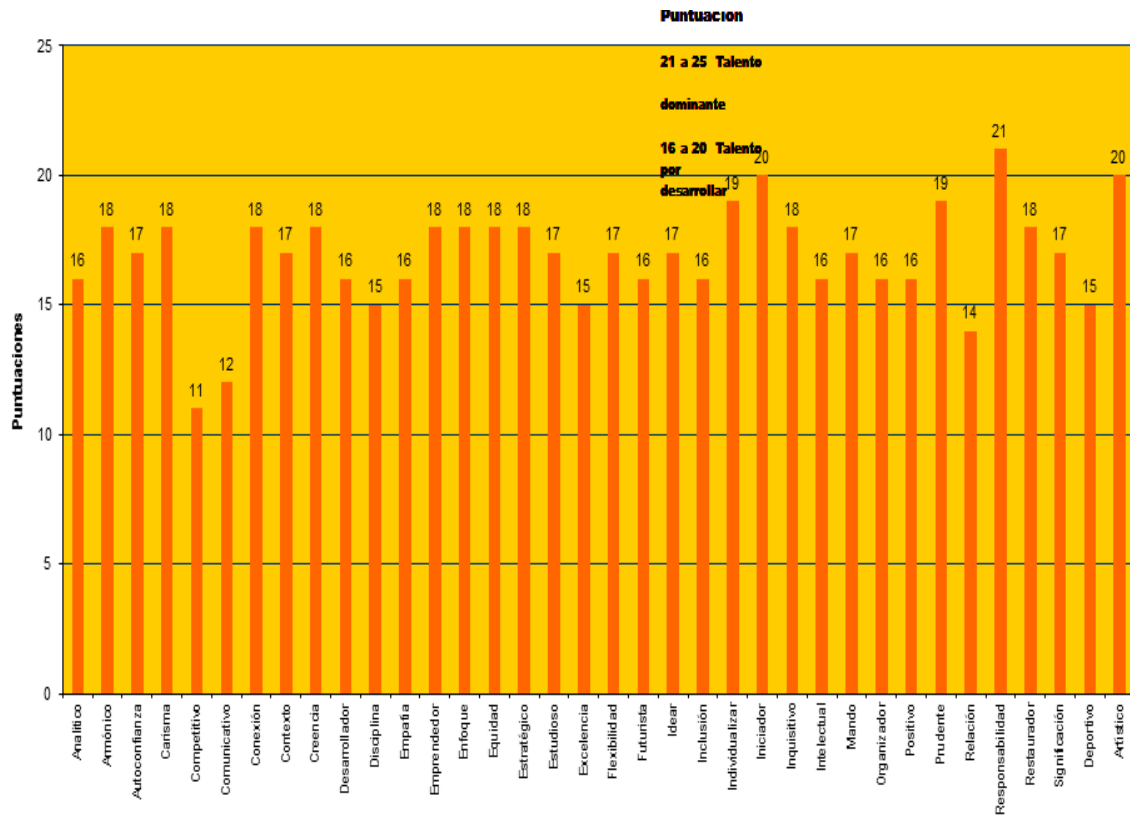
E4. El talento dominante es autoconfianza, equidad, individualizador



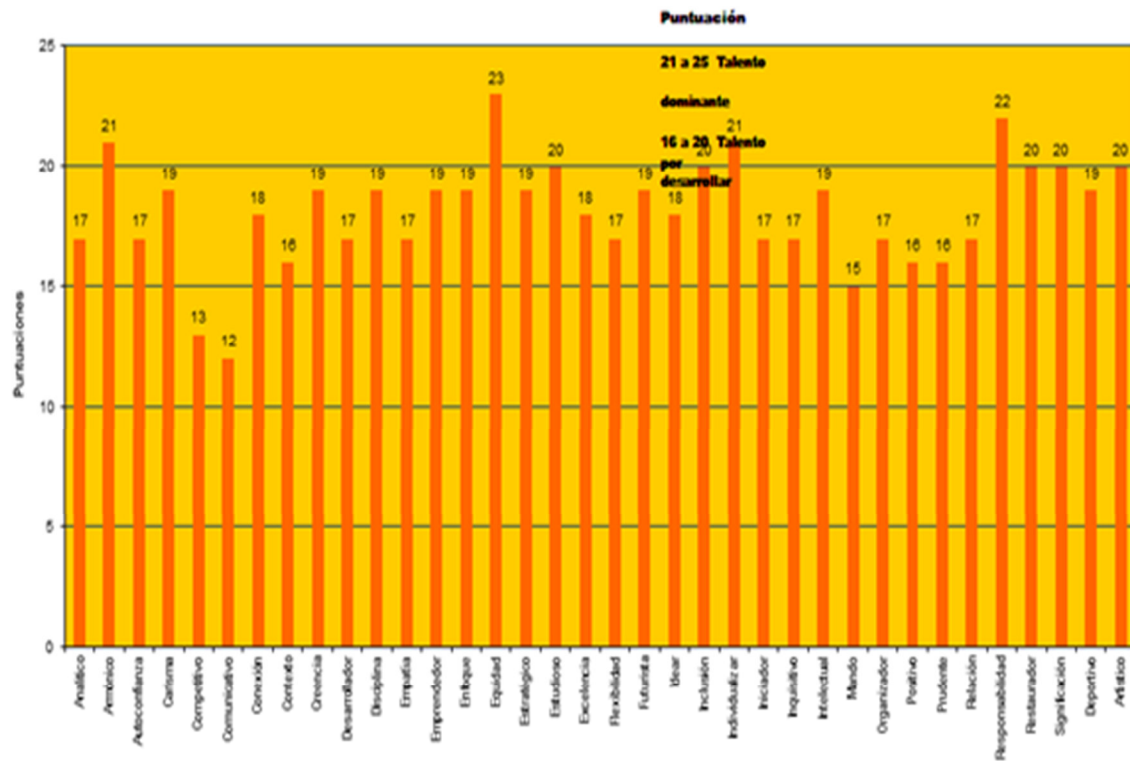
E5. El talento dominante es iniciador, responsable



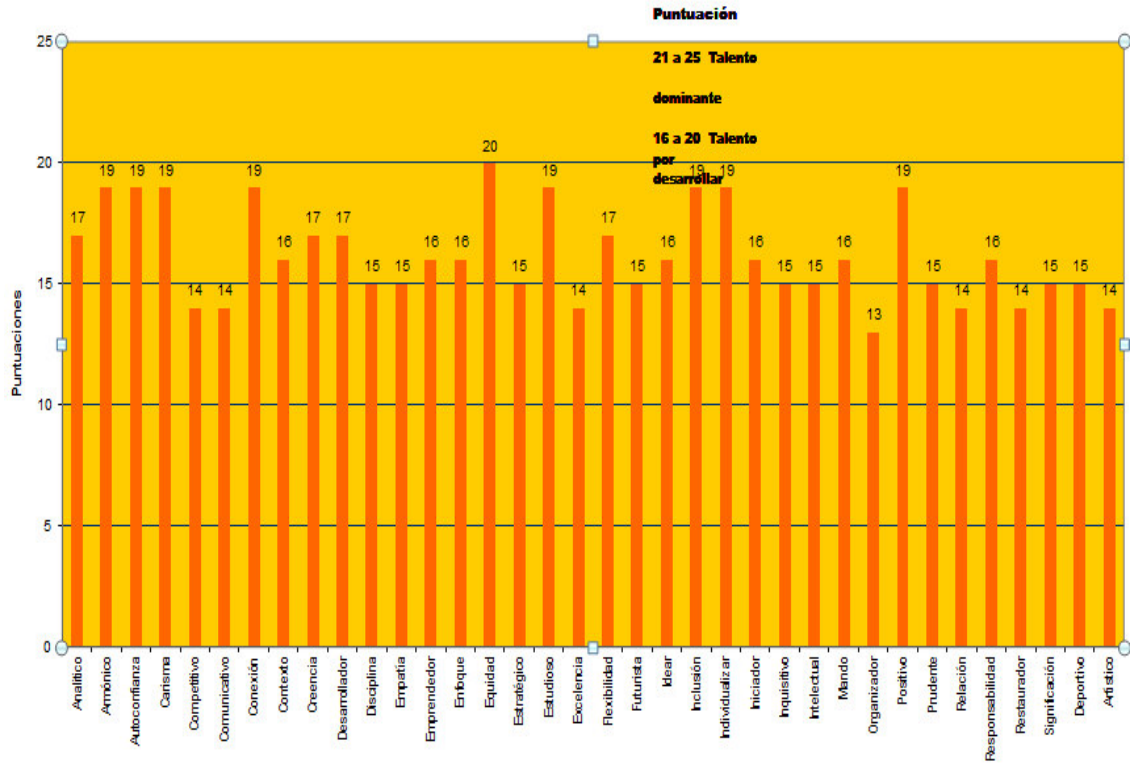
E6. No tiene talento dominante, tiene talentos por desarrollar



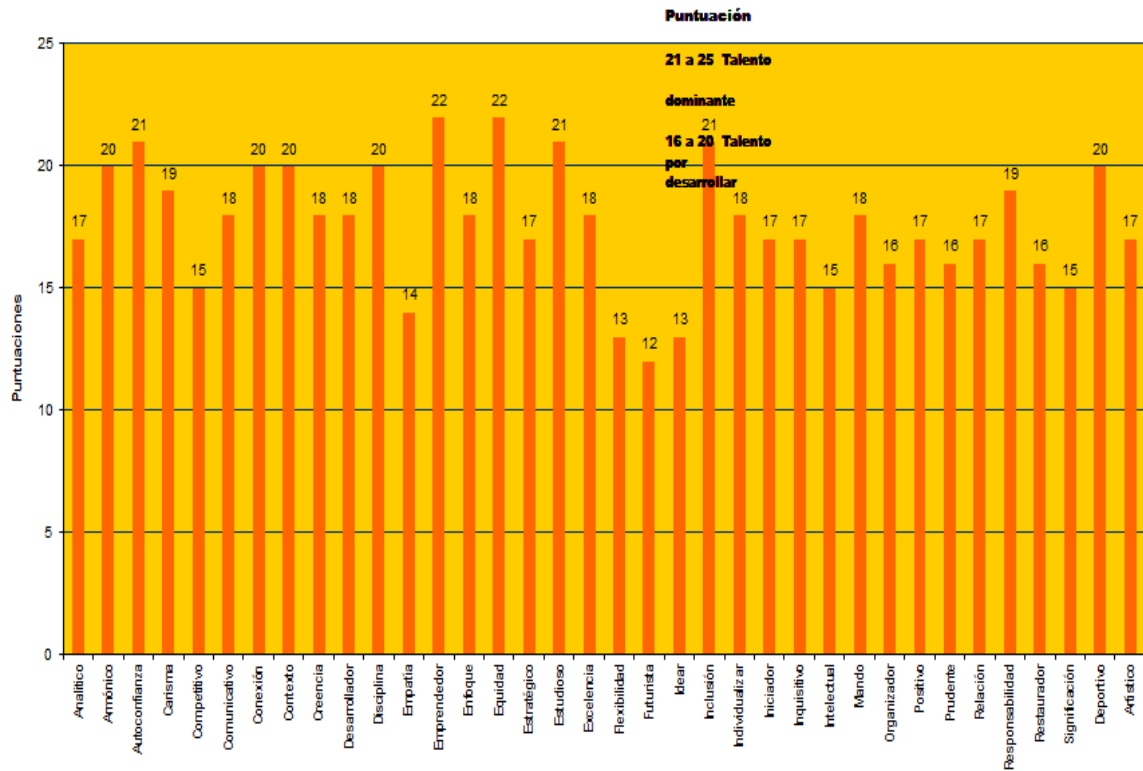
E7. Talento dominante es, responsabilidad



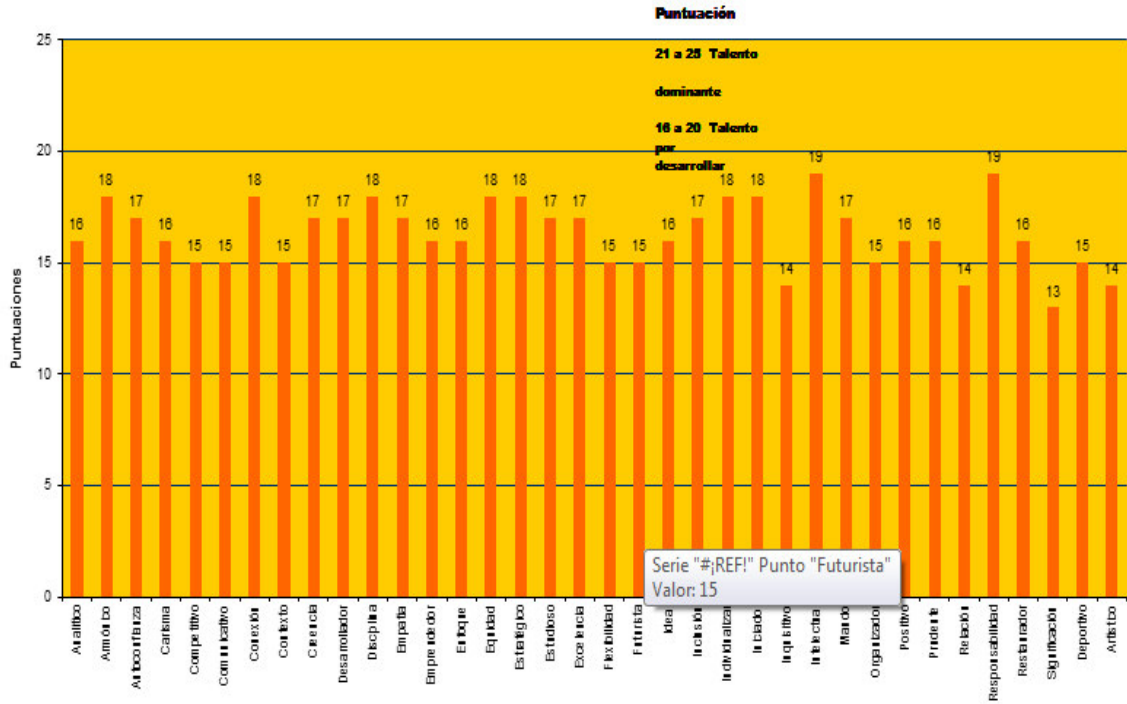
E8. Talento dominante es, enfoque, responsabilidad, armónico



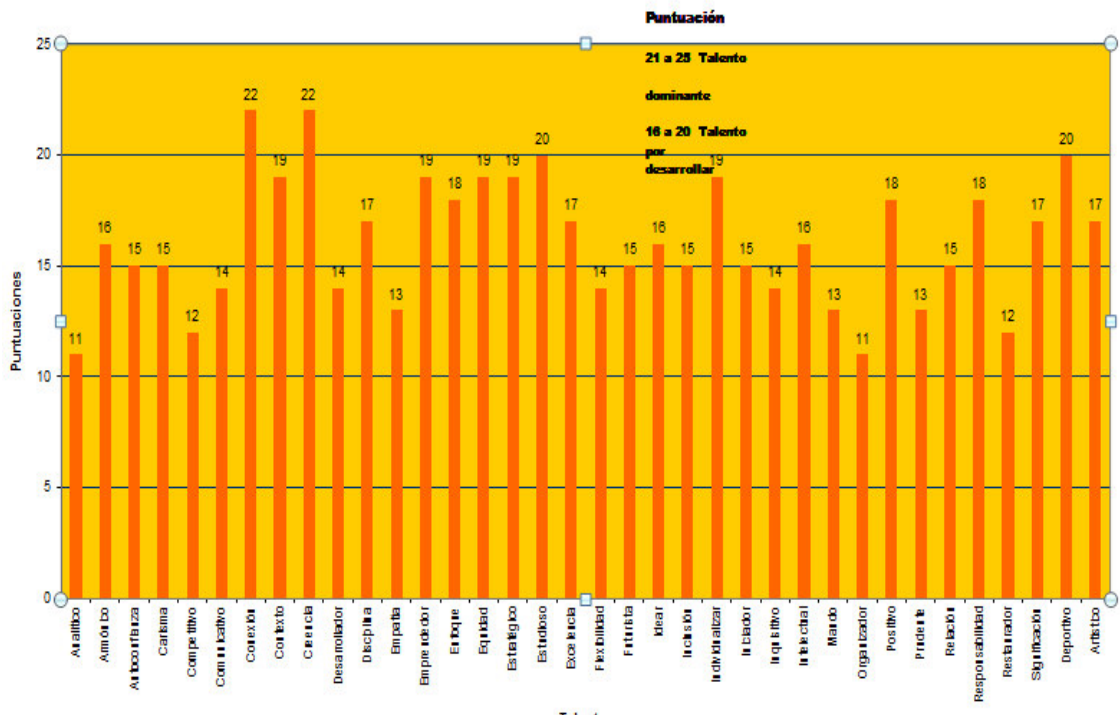
E9. Todos los talentos debe desarrollarlos



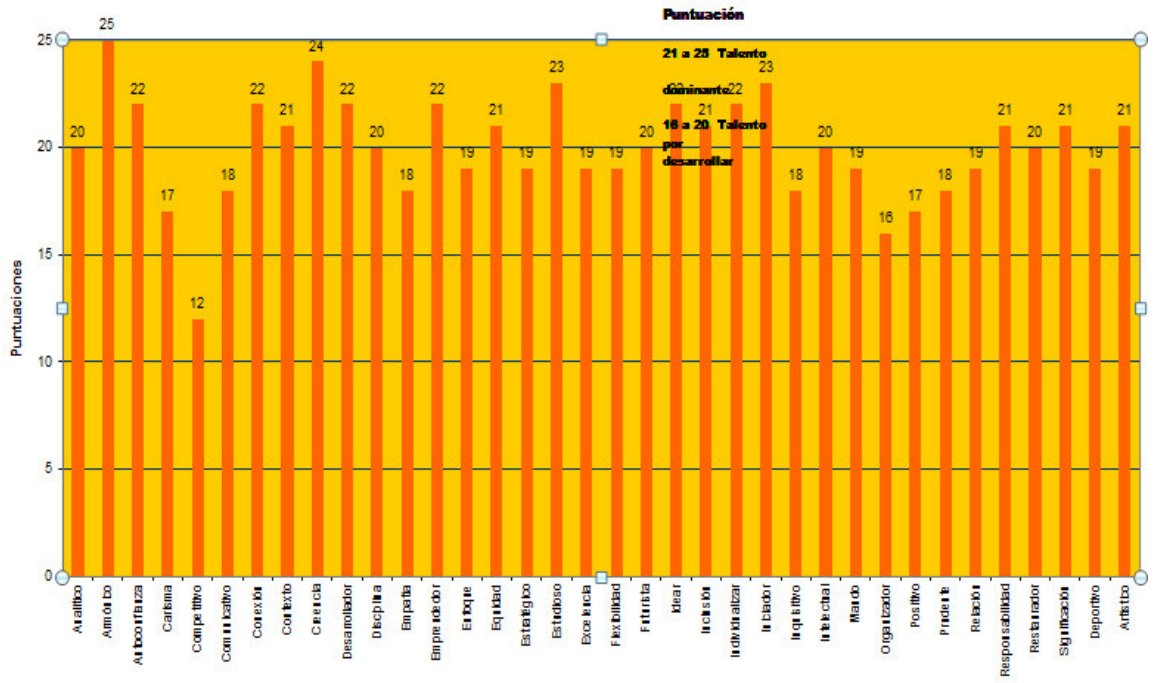
E10. Talento es predominante es emprendedor, equidad



E11. Todo los talentos debe desarrollarlos

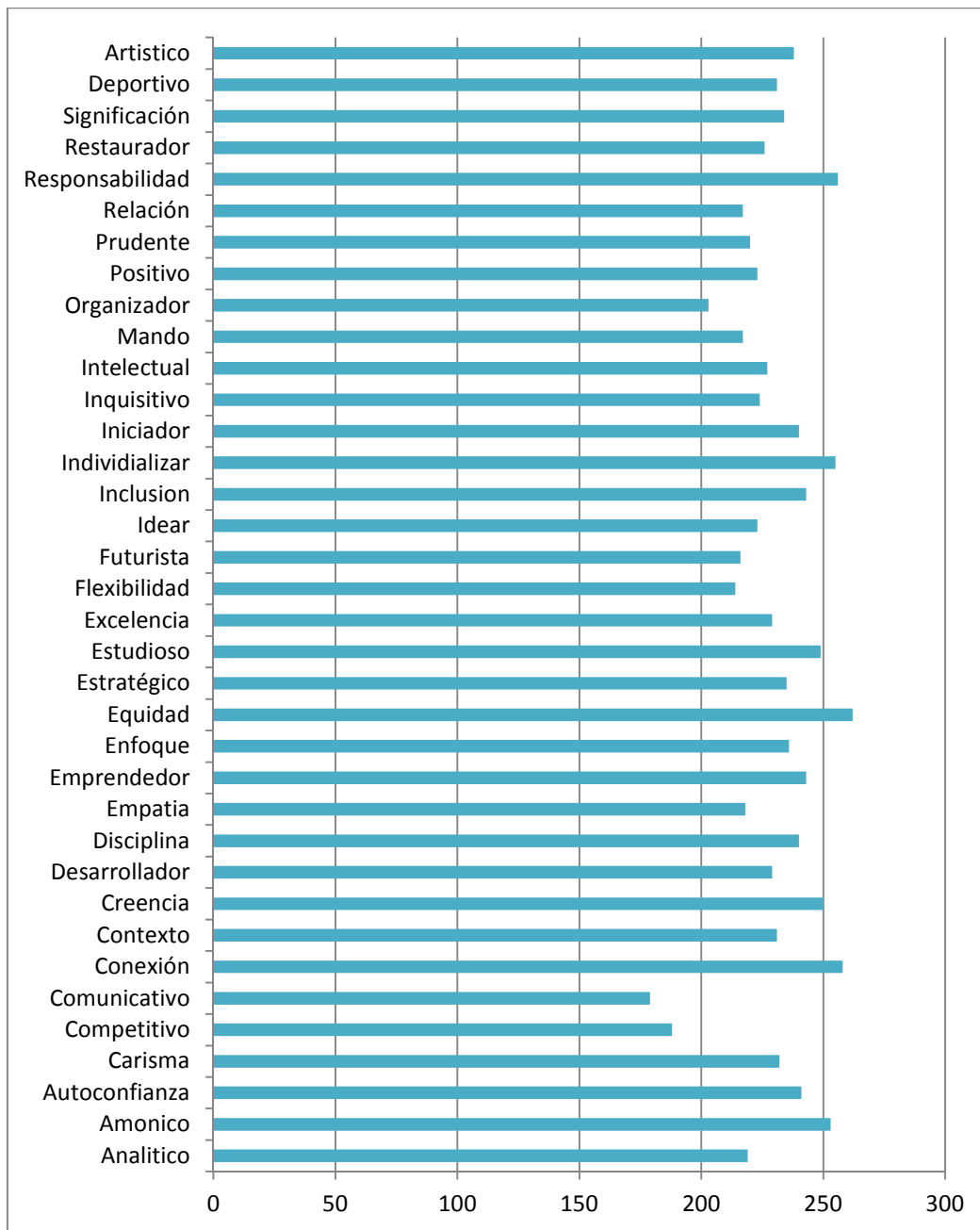


E12. Talentos predominante es conexión, creencia



E13.Talentos predominante es armónico, creencia

Grafica 5. Concentrado de talentos

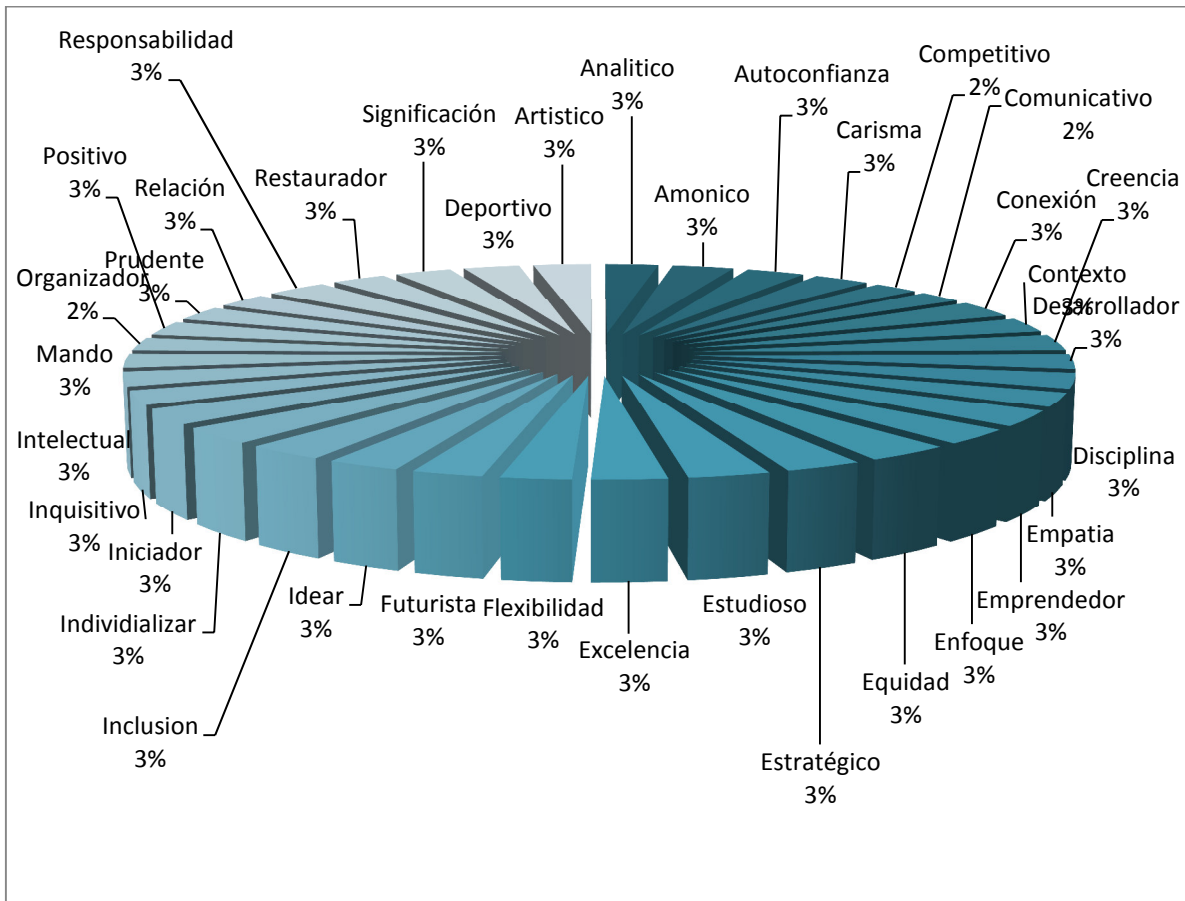


Fuente: Elaboración propia

El grafico precedente resalta que los encuestados, tienen talentos de los cuales predomina armónico, conexión, equidad, individualizador, responsabilidad, los demás talentos deben desarrollarlos individualmente cada encuestado.

A continuación se presentan los resultados del eje de talentos.

Grafica 6. Talentos dominantes en porcentajes



Fuente: Elaboración propia

El gráfico destaca que coinciden los talentos predominantes de los encuestados en 3% deben trabajar en desarrollar dichos talentos y poner más atención en los que resultaron con 2% los cuáles son: organizador, competitivo y comunicativo ya que el porcentaje es más bajo.

Una vez analizado las respuestas obtenidas a través del instrumento de investigación, se tiene un panorama más claro de la situación actual en la empresa, el cual servirá como base para presentar en el capítulo 5 una propuesta del plan de carrera.

CAPÍTULO V. DISEÑO DE PLAN DE CARRERA

Con base en las referencias consultadas, el análisis de la situación actual de la empresa y los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas y de los test, se procederá al diseño del plan de carrera.

5.1 Diseño de Plan de carrera

Como ya se ha mencionada en el capítulo 2 el Plan de carrera, implica el diseño teórico sobre cuál sería la carrera dentro de una área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conforman los pasos a seguir por todos los participantes del programa (Gan y Berbel, 2007).

En el diseño detallado de un plan de carrera debemos contar con los siguientes elementos:

- Conocimientos
- Competencias
- Conocimientos
- Liderazgo
- Pensamiento Estratégico

5.1.1 Talentos y competencias

Competencia son las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes en empresas y/o mercados diferentes (Alles, 2006).

Las destrezas o habilidades son, en general fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables, según de cuál de ellas se trate. Aquellas destrezas que tengan una relación directa con características de personalidad serán tratadas como competencias.

5.1.2 Pensamiento Estratégico

Es un proceso de razonamiento acerca de problemas complejos o de sistemas para lograr una meta. (Castañeda, 2001)

El pensamiento estratégico va más allá de las técnicas convencionales de creatividad y solución de problemas. La dimensión estratégica nos permite escoger los problemas que conviene resolver rentablemente, usar los recursos eficazmente y, además, ser productivos e innovadores.

5.1.3 Liderazgo

Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito de la consecución de metas y objetivos organizacionales.

5.2 Propuesta para el diseño de Plan de carrera

5.2.1 Diseño de Plan de carrera

Para el diseño individual de plan de carrera se consideraron a 13 personas, que a continuación se detallara; iniciamos indicando el puesto actual, se propone el puesto a futuro, se establecen los conocimientos y competencias iniciales con los que cuenta cada persona lo cual se obtuvo de los resultados obtenidos de los test de talentos, liderazgo y pensamiento estratégico que se mencionaron en el capítulo IV, se establecen las competencias necesarias para cubrir el puesto futuro de acuerdo a los perfiles de puesto y como tal hacer carrera dentro del despacho

GMI. Por último se determinan las acciones a realizar por cada persona, por último el tiempo se indica el tiempo en que se debe cubrir el nuevo puesto.

E 1					
Puesto Actual	Puesto Futuro	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia necesarias	Acciones a realizar	Años
Asesor de nomina	G. Servicios Integrales	Conocimientos	Conocimientos	Conocimientos	2
		Determinación de pagos provisionales	Determinación de pagos provisionales	Determinación de declaraciones anuales	
		Tramites en instituciones IMSS, SAT	Determinación de declaraciones anuales	Elaboración de estados Financieros	
		Finanzas, Infonavit, Infonacot, LFT	Calculo de nomina		
		LINFONAVIT, LISR, LSS	Conocimiento de LFT, LINFO, LISR, LSS		
		Calculo de nomina	Elaboración de estados Financieros		
		Pensamiento Estrategico	Pensamiento Estrategico	Pensamiento Estrategico	
		Pensador estrategico razonable	Pensador estrategico	Pensador estrategico	
		Estilo de Liderazgo			
		Competidor, Cooperador			
		Talentos	Talentos	Talentos	
		Armonico	Seguir Instrucciones orales y escritas	Seguir Instrucciones orales y escritas	
			Planificar, metodico	Planificar, metodico	
			Ordenado	Ordenado	
			Capacidad de analisis y de sintesis	Capacidad de analisis y de sintesis	
	Tolerancia a la frustación	Tolerancia a la frustación			
	Trabajo bajo presión	Trabajo bajo presión			
Experiencia Laboral	Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa			
3 Años	5 Años	2 Años			

E 2					
Puesto Actual	Puesto Futuro	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia necesarias	Acciones a realizar	Años
Gerente de Contabilidad	Asesor Fiscal Junior	Conocimientos	Conocimientos	Conocimientos	1
		Determinación de pagos provisionales	Determinación de pagos provisionales	Atención a revisión de autoridades	
		Determinación de declaraciones anuales	Determinación de declaraciones anuales		
		Elaboración de estados Financieros	Elaboración de estados Financieros		
		Calculo de nomina	Atención a revisión de autoridades		
		Pensamiento Estrategico	Pensamiento Estrategico	Pensamiento Estrategico	
		Pensador estrategico razonable	Pensador estrategico	Pensador estrategico	
		Estilo de Liderazgo			
		Dirigente, asesor, demostrativo			
		Competidor, cooperador			
		Talentos	Talentos	Talentos	
		Artistico	Seguir Instrucciones orales y escritas	Seguir Instrucciones orales y escritas	
		Comunicación	Planificar, metodico, ordenado	Planificar, metodico, ordenado	
		Trabajo bajo presión	Creativo	Creativo	
Toma de decisiones	Capacidad de analisis y de sintesis	Capacidad de analisis y de sintesis			
	Trabajo bajo presión				
Experiencia Laboral	Experiencia Laboral Previa				
3 Años	3 Años				

E 3					
Puesto Actual	Puesto Futuro	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia necesarias	Acciones a realizar	Años
Asesor Fiscal Junior	Asesor Fiscal Senior	Conocimientos	Conocimientos	Conocimientos	2
		Determinación de pagos provisionales	Determinación de pagos provisionales	Atención a revisión de autoridades	
		Determinación de declaraciones anuales	Determinación de declaraciones anuales PF y PM		
		Elaboración de estados Financieros	Elaboración de estados Financieros		
		Atención a revisión de autoridades	Atención a revisión de autoridades		
		Calculo de nomina	Calculo de nomina		
		Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	
		Pensador estrategico razonable	Pensador estrategico	Pensador estrategico	
		Estilo de Liderazgo			
		Negociador, cooperador			
		Talentos	Talentos	Talentos	
		Armonico, disciplina, estudioso	Seguir Instrucciones orales y escritas	Seguir Instrucciones orales y escritas	
		Iniciador, equidad, emprendedor	Planificar, metodico, ordenado	Planificar, metodico, ordenado	
		Individualizado, estrategico	Capacidad de analisis y de sintesis	Capacidad de analisis y de sintesis	
		Deportivo, significación	Tolerancia a la frustración	Tolerancia a la frustración	
		Relación, carisma	Trabajo bajo presión	Trabajo bajo presión	
Conexión	Coordinación actividades	Coordinación actividades			
Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa			
2 Años	5 Años	3 Años			

E 4					
Puesto Actual	Puesto Futuro	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia necesarias	Acciones a realizar	Años
Gerente de patrimoniales	Asesor Fiscal Junior	Conocimientos	Conocimientos	Conocimientos	
		Determinación de pagos provisionales	Determinación de pagos provisionales		
		Determinación de declaraciones anuales	Determinación de declaraciones anuales		
		Atención a revisión de autoridades	Elaboración de estados Financieros		
			Atención a revisión de autoridades		
		Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	
		Pensador estrategico	Pensador estrategico		
		Estilo de Liderazgo			
		Demostrativo, Asesor, Dirigente			
		Competidor			
		Talentos	Talentos	Talentos	
		Analitico, Autoconfianza	Seguir Instrucciones orales y escritas		
		Carisma, Conexión, Contexto	Planificar, metodico		
		Creencia, Disciplina, Estrategico	Ordenado		
		Emprendedor, Enfoque, Equidad	Capacidad de analisis y de sintesis		
		Estudioso, Excelencia, Inclusión	Tolerancia a la frustración		
		Individualizar, Iniciador, Inquisitivo	Trabajo bajo presión		
Intelectual, Organizador, Positivo					
Relación, Responsable, Restaurador					
Significación, Artístico					
Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa			
3 Años	3 Años				

E 5					
Puesto Actual	Puesto Futuro	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia necesarias	Acciones a realizar	Años
Asesor Fiscal Junior	Asesor Fiscal Senior	Conocimientos	Conocimientos	Conocimientos	2
		Determinación de pagos provisionales	Determinación de pagos provisionales	Determinación de declaraciones anuales PF y P	
		Determinación de declaraciones anuales	Determinación de declaraciones anuales PF y PM		
		Elaboración de estados Financieros	Elaboración de estados Financieros		
		Atención a revisión de autoridades	Atención a revisión de autoridades		
		Calculo de nomina			
		Pensamiento Estrategico	Pensamiento Estrategico	Pensamiento Estrategico	
		Pensador estrategico razonable	Pensador estrategico	Pensador estrategico	
		Estilo de Liderazgo			
		Imperativo, competidor, negociador			
		Dirigente, asesor			
		Talentos	Talentos	Talentos	
		Iniciador, responsable, equidad	Seguir Instrucciones orales y escritas	Seguir Instrucciones orales y escritas	
		Armonico, conexión, creencia	Planificar, metodico	Planificar, metodico	
			Ordenado	Ordenado	
			Capacidad de analisis y de sintesis	Capacidad de analisis y de sintesis	
			Tolerancia a la frustración	Tolerancia a la frustración	
	Trabajo bajo presión	Trabajo bajo presión			
Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa			
2 Años	5 Años	3 Años			

E 6					
Puesto Actual	Puesto Futuro	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia necesarias	Acciones a realizar	Años
Auxiliar de Asesoría	Asesor Fiscal Junior	Conocimientos	Conocimientos	Conocimientos	2
		Determinación de pagos provisionales	Determinación de pagos provisionales	Atención a revisión de autoridades	
		Determinación de declaraciones anuales	Determinación de declaraciones anuales		
		Calculo de nomina	Elaboración de estados Financieros		
		Elaboración de estados Financieros	Atención a revisión de autoridades		
			Calculo de nomina		
		Pensamiento Estrategico	Pensamiento Estrategico	Pensamiento Estrategico	
		Pensador estrategico razonable	Pensador estrategico	Pensador estrategico	
		Estilo de Liderazgo			
		Asesor, demostrativo			
		Talentos	Talentos	Talentos	
		Dirigente, asesor	Seguir Instrucciones orales y escritas	Seguir Instrucciones orales y escritas	
			Planificar, metodico	Planificar, metodico	
			Ordenado	Ordenado	
			Capacidad de analisis y de sintesis	Capacidad de analisis y de sintesis	
			Coordinación de actividades	Coordinación de actividades	
			Trabajo bajo presión	Trabajo bajo presión	
Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa			
1 Año	3 Años	2 Años			

E 7					
Puesto Actual	Puesto Futuro	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia necesarias	Acciones a realizar	Años
Contador	Asesor Fiscal Junior	Conocimientos	Conocimientos	Conocimientos	1
		Determinación pagos provisionales y anuales, LFT	Determinación de pagos provisionales		
			Determinación de declaraciones anuales		
		Elaboración de estados Financieros	Elaboración de estados Financieros		
		Atención a revisión de autoridades	Atención a revisión de autoridades		
		Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	
		Pensador estrategico	Pensador estrategico		
		Estilo de Liderazgo			
		Paternalista, negociador			
		Dirigente, competidor			
		Talentos	Talentos	Talentos	
		Responsable	Seguir Instrucciones orales y escritas	Seguir Instrucciones orales y escritas	
			Planificar, metodico, ordenado	Planificar, metodico, ordenado	
			Capacidad de analisis y de sintesis	Capacidad de analisis y de sintesis	
			Coordinación de actividades	Coordinación de actividades	
			Trabajo bajo presión	Trabajo bajo presión	
Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa			
2 Años	3 Años	1 Año			

E 8					
Puesto Actual	Puesto Futuro	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia necesarias	Acciones a realizar	Años
Contador	Asesor Fiscal Junior	Conocimientos	Conocimientos	Conocimientos	1
		Determinación pagos provisionales y anuales, LFT	Determinación de pagos provisionales		
			Determinación de declaraciones anuales		
		Calculo de nomina	Elaboración de estados Financieros		
		Elaboración de estados Financieros	Atención a revisión de autoridades		
			Calculo de nomina		
		Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	
		Pensador estrategico razonable	Pensador estrategico	Pensador estrategico	
		Estilo de Liderazgo			
		Demostrativo, cooperador			
		Talentos	Talentos	Talentos	
		Responsabilidad	Seguir Instrucciones orales y escritas	Seguir Instrucciones orales y escritas	
		Armonico	Planificar, metodico	Planificar, metodico	
		Equidad	Ordenado	Ordenado	
		Individualizar	Capacidad de analisis y de sintesis	Capacidad de analisis y de sintesis	
			Coordinación de actividades	Coordinación de actividades	
			Trabajo bajo presión	Trabajo bajo presión	
Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa			
3 Años	3 Años				

E 9					
Puesto Actual	Puesto Futuro	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia necesarias	Acciones a realizar	Años
Contador General	Asesor Fiscal Junior	Conocimientos	Conocimientos	Conocimientos	1
		Determinación pagos provisionales y anuales, LFT	Determinación de pagos provisionales Determinación de declaraciones anuales		
		Calculo de nomina	Elaboración de estados Financieros		
		Elaboración de estados Financieros	Atención a revisión de autoridades Calculo de nomina		
		Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	
		Pensador estrategico razonable	Pensador estrategico	Pensador estrategico	
		Estilo de Liderazgo			
		Cooperador			
		Talentos	Talentos	Talentos	
			Seguir Instrucciones orales y escritas	Seguir Instrucciones orales y escritas	
			Planificar, metodico	Planificar, metodico	
			Ordenado	Ordenado	
			Capacidad de analisis y de sintesis	Capacidad de analisis y de sintesis	
			Coordinación de actividades	Coordinación de actividades	
			Trabajo bajo presión	Trabajo bajo presión	
	Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa		
	2 Años	3 Años	1 Año		

E 10					
Puesto Actual	Puesto Futuro	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia necesarias	Acciones a realizar	Años
Asesor Fiscal Senior	Gerente de Patrimoniales	Conocimientos	Conocimientos	Conocimientos	1
		Determinación de pagos provisionales	Determinación de pagos provisionales		
		Determinación de declaraciones anuales	Determinación de declaraciones anuales		
		Elaboración de estados Financieros	Atención a revisión de autoridades		
		Atención a revisión de autoridades			
		Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	
		Pensador estrategico razonable	Pensador estrategico		
		Estilo de Liderazgo			
		Imperativo, competidor, asesor			
		Negociador, dirigente			
		Talentos	Talentos	Talentos	
		Iniciador	Seguir instrucciones orales y escritas	Seguir instrucciones orales y escritas	
		Responsabilidad	Planificador, metodico, ordenado	Planificador, metodico, ordenado	
		Equidad	Capacidad de analisis y de sintesis	Capacidad de analisis y de sintesis	
		Armonico	Tolerancia a la frustración	Tolerancia a la frustración	
Conexión	Trabajo bajo presión	Trabajo bajo presión			
Creencia					
	Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa		
	4 Años	5 Años	1 Años		

E 11					
Puesto Actual	Puesto Futuro	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia necesarias	Acciones a realizar	Años
Gerente de Asesoría	Investigación y Capacitación	Conocimientos	Conocimientos	Conocimientos	1
		Determinación de pagos provisionales	Determinación de impuestos y calculo de impuestos, registros contables		
		Determinación de declaraciones anuales	Presentación de declaraciones y avisos		
		Calculo de nomina	Determinación de impuestos y calculo de declaraciones anuales		
		Dominio en elaboración de Estrategias			
		Elaboración de Edos Financieros			
		Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	
		Pensador estrategico razonable	Pensador estrategico	Pensador estrategico	
		Estilo de Liderazgo			
		Dirigente, competidor			
		Talentos	Talentos	Talentos	
			Seguir instrucciones escritas	Seguir instrucciones escritas	
			Planificador, metódico	Planificador, metódico	
			Ordenado	Organizado	
			Capacidad de análisis y de síntesis	Capacidad de análisis y de síntesis	
	Manejo de grupos	Manejo de grupos			
	Oratoria	Oratoria			
	Habilidad para la investigación	Habilidad para la investigación			
Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa			
5 Años	6 Años	1 Años			

E 12					
Puesto Actual	Puesto Futuro	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia necesarias	Acciones a realizar	Años
Asesor Fiscal Senior	Gerente de Asesoría	Conocimientos	Conocimientos	Conocimientos	2
		Determinación de pagos provisionales	Determinación de pagos provisionales	Dominio en elaboración de Estrategias	
		Determinación de declaraciones anuales	Determinación de declaraciones anuales		
		Calculo de nomina	Calculo de nomina		
		Atención a revisión de autoridades	Dominio en elaboración de Estrategias		
		Elaboración de Edos Financieros	Elaboración de Edos Financieros		
		Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	
		No toma tiempo para el pensamiento estrategico	Pensador estrategico	Pensador estrategico	
		Estilo de Liderazgo			
		Competidor			
		Talentos	Talentos	Talentos	
		Conexión	Seguir instrucciones escritas	Seguir instrucciones escritas	
		Creencia	Planificador, metódico	Planificador, metódico	
			Ordenado	Organizado	
			Capacidad de análisis y de síntesis	Capacidad de análisis y de síntesis	
	Actualización constante en temas fiscales	Actualización constante en temas fiscales			
Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa			
4 Años	6 Años	2 Años			

E 13					
Puesto Actual	Puesto Futuro	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia necesarias	Acciones a realizar	Años
Asesor Fiscal Senior	Gerente de Asesoría	Conocimientos	Conocimientos	Conocimientos	1
		Determinación de pagos provisionales	Determinación de pagos provisionales	Dominio en elaboración de Estrategias	
		Determinación de declaraciones anuales	Determinación de declaraciones anuales		
		Calculo de nomina	Calculo de nomina		
		Atención a revisión de autoridades	Dominio en elaboración de Estrategias		
		Elaboración de Edos Financieros	Elaboración de Edos Financieros		
		Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	
		No toma tiempo para el pensamiento estratégico	Pensador estratégico	Pensador estratégico	
		Estilo de Liderazgo			
		Competidor			
		Talentos	Talentos	Talentos	
		Armonico, artistico, responsabilidad	Seguir instrucciones escritas	Seguir instrucciones escritas	
		Estudioso, significación, idear	Planificador, metódico	Planificador, metódico	
		Autoconfianza, inclusión, equidad	Organizado	Organizado	
		Creencia, estudioso, emprendedor	Capacidad de análisis y de síntesis	Capacidad de análisis y de síntesis	
		Iniciador, desarrollador, Iniciador	Actualización constante en temas fiscales	Actualización constante en temas fiscales	
		Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa	Experiencia Laboral Previa	
		7 Años	7 Años		

Es importante destacar que existe 1 persona que está en posibilidades de desempeñar el puesto futuro por lo que recursos humanos debe poner atención para retener este talento. Además hay otras 3 personas que tienen que trabajar en la parte de los talentos ya que los conocimientos técnicos los poseen.

5.2.2 Líneas de acción para fortalecer al equipo de fiscalistas del despacho X, S.C.

5.2.2.1 Recursos Humanos

Las acciones que deberá llevar a cabo recursos humanos son las siguientes:

- Entrevista con el personal para determinar selección definitiva de personas a incorporar en el plan de carrera

- Diseño del presupuesto económico desglosándolo por colectivos y partidas: Evaluación de potencial, programas de formación.
- Plan de capacitación enfocado al desarrollo de talentos y programas formativos de conocimientos técnicos de los fiscalistas
- Diseño de Mapa de talentos y actualizarlo
- Estableces los instrumentos y técnicas de evaluación de potencial humano, así como los evaluadores
- Estrategias de recolocación de personal y retención de talento
- Planificación de sucesión
- Revisión de tabuladores de sueldos
- Seguimiento al plan individual de carrera y monitorear las acciones de cada fiscalista
- Motivar al personal

5.2.2.2 Dirección Operativa

Las acciones que deberá llevar a cabo la dirección operativa son las siguientes:

- Intervención en el diseño del plan de formación de conocimientos técnicos
- Participación en las entrevistas con el personal para retroalimentar sobre los resultados de evaluación del potencial para disminuir dudas en cuanto al resultado obtenido
- Motivar al personal para que se esfuerce en cumplir con el plan de formación de talentos y conocimientos técnicos
- Apoyar a recursos humanos en definir estrategias de colocación de personal y retención de talentos
- Motivar al personal que evaluara, así como el que apoyen en la capacitación técnica

5.2.2.3 Dirección Administrativa

Las acciones que deberá llevar a cabo la dirección de administración son las siguientes:

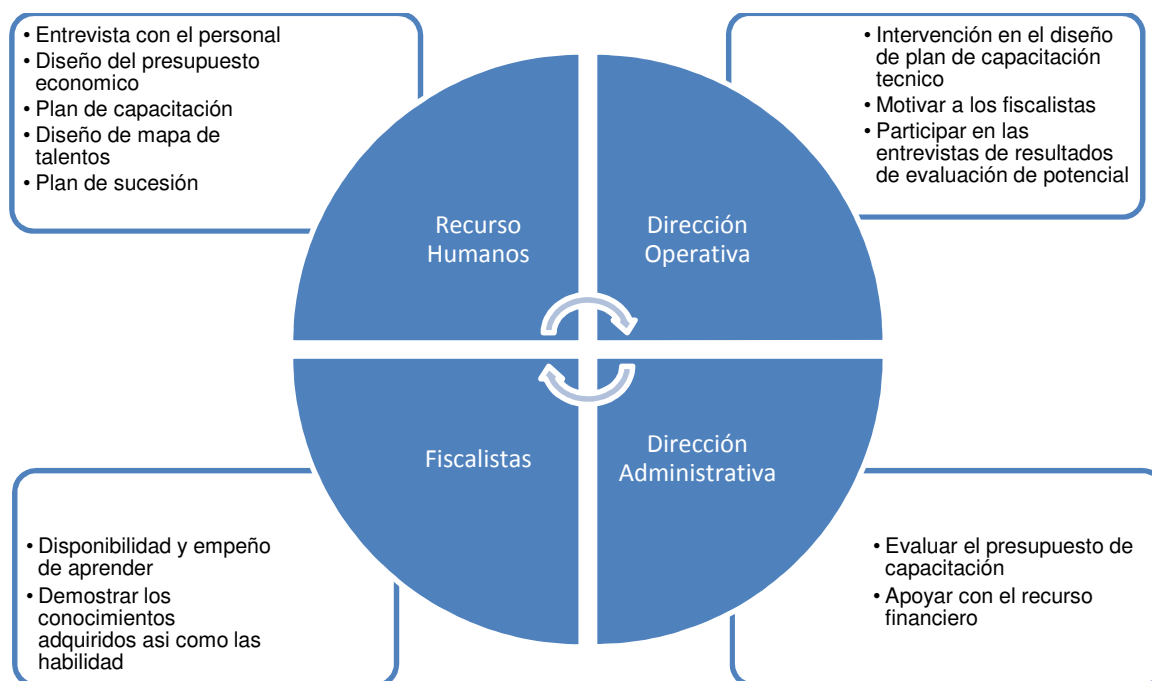
- Evaluar el presupuesto económico que determine recursos humanos
- Apoyar con el recurso financieros para cubrir el presupuesto económico

5.2.2.4 Fiscalistas

Las acciones que deberán llevar a cabo los fiscalistas son las siguientes:

- Disponibilidad y empeño de aprender
- Demostrar los conocimientos adquiridos así como las habilidad

Figura 12. Líneas de acción para el despacho X, S.C.



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Podemos concluir en base con nuestra hipótesis, el diseño de plan de carrera para los fiscalistas del despacho GMI, permitirá el crecimiento y desarrollo profesional, ya que se detectaron los competencias, conocimientos técnicos lo que permitirá se trabaje individualmente en los requerimientos de cada persona, para logre ocupar un puesto futuro y como consecuencia tener un mejor ingreso.

La encuesta de salida aplicada al personal que abandonó la empresa contribuyó a identificar las razones por las que el personal se va, en la cual sobresale los sueldos, por ello se infiere que el personal falla, no se esmera en su trabajo no analiza la información y está desmotivada. Lo que representa para el despacho quejas de los clientes, multas etc.

Los beneficios que obtendrá la empresa con el diseño del plan de carrera es que el personal se motive porque sabrá que lo están considerando para un puesto futuro, la empresa debe brindar los elementos necesarios: los conocimientos técnicos y debe ocupare por desarrollar sus talentos, este aspecto es muy importante ya que muchos de los fiscalistas no los tienen desarrollados.

El Plan de carrera se identifica con la visión de la empresa, la cual es ser una firma de prestigio por su excelencia, lo cual se logra ya que el personal al capacitarlos mejoraran sus habilidades y por ello el servicio además de que los resulta apunta a que el personal se encuentra motivado.

Es importante destacar que la ejecución del plan de carrera implica una serie de acciones pero los beneficios deben cuantificarse, se debe medir la mejora del servicio, que tanto ha contribuirá a las ganancias, valorar si reduce el índice de rotación en qué medida se ha mejorado el servicio y por ello la satisfacción de los clientes incrementa.

Lo que debemos obtener es un beneficio para las dos partes un ganar, ganar para la empresa y para el personal.

RECOMENDACIONES

Recursos humanos debe difundir entre los participantes el plan de carrera para que el personal se comprometa con la empresa y por ello con el proyecto ya que implica trabajo tanto para la empresa como para el personal.

El personal de nuevo ingreso debe conocer que se ha diseñado un plan de carrera y que la empresa está dispuesta a implementarlo para que el personal se motive y busque pertenecer a corto plazo a dicho plan.

Recursos humanos y Dirección Operativa debe trabajar en el plan de sucesión para que el personal pueda desempeñar el puesto futuro.

Se recomienda dar seguimiento al plan de carrera ya que existen personas que ya pueden desempeñar el puesto futuro y mejorar su nivel de ingresos: así como también se cuenta con hay 3 personas que solo deben trabajar en desarrollar los talentos ya que cuentan con el conocimiento técnico, por lo que recursos humanos debe darles prioridad para que el personal desempeñe lo antes posible el puesto futuro mejore su ingreso y por ello el ser servicio en la empresa y el personal se motive.

Se debe analizar el tabulador de sueldos por ser información confidencial no fue posible plasmarla pero también es importante que no haya discrepancias en los montos y los puestos.

BIBLIOGRAFÍA

a) Bibliografía Impresa

- Ribeiro, D, (1998) Asesoramiento en Dirección de empresas de la Consultoría. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz, Hernández, Sánchez, Vargas, Zúñiga (2009). Desarrollo de la consultoría fiscal en la industria textil (tesis de licenciatura). Escuela Superior de Comercio y Administración
- Alvarado, M. (1983) La Contaduría Pública. Estudio de su génesis y de su evolución hasta nuestros días. UNAM.
- Alles, M. (2009) Construyendo talentos. México. Ediciones Granica
- Alles, M. (2006) Desarrollo de talentos humano. México. Ediciones Granica
- Casares, D. (2005), Planeación de vida y Carrera. México. Noriega Editores.
- Gan F., Berbel G. (2007) Manual de Recursos Humanos España.: UOC
- Colegio de Contadores Públicos de México, A.C. (1998). El Contador Público como asesor de negocios. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México, D.F. 263 pp.
- Jericó, P., (2001) Gestión del talento. Madrid, Prentice Hall, Pearson Educación.
- Varela, R., (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. México.: Pearson Educación.
- Viedman, J, (1992). Excelencia de las empresas. Madrid. McGraw Hill.

- Chiavenato, I, (1999). Introducción a la teoría general de la administración. Colombia. McGraw-Hill.
- Casares A. Silíceo A. (2004). Planeación de Vida y Carrera: vitalidad personal y organizacional. Desarrollo humano y crisis de madurez: asertividad y administración del tiempo. México. Editorial Limusa.
- Agüera E., (2004). Liderazgo y compromiso social. México. Dirección General de Fomento Editorial.
- Castañeda, L, (2001) Pensar, tarea esencial de líderes gerentes. México. Editado José Z. Núñez Carranza.

b) Bibliografía electrónica

- Administración y Consultoría (2011). Obtenido a través de internet. <http://administracionyconsultoria.blogspot.mx>, [acceso 09/02/2015]
- Acerca de deloitte (2015). Obtenido a través de internet. <http://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>, [acceso 09/05/2015]
- PricewaterhouseCoopers (2015). Obtenido a través de internet. <http://es.wikipedia.org/wiki/PricewaterhouseCoopers>, [acceso 09/05/2015]
- Una mirada a EY (2015). Obtenido a través de internet. <http://www.ey.com/MX/es/Newsroom/Facts-and-figures>, [acceso 09/05/2015]
- Acerca de KPMG (2015). Obtenido a través de internet. <http://www.kpmg.com/MX/es/acerca/About/Paginas/default.aspx>, [acceso 09/05/2015]

- Claudia Arias, Tendencias Actuales de la Contabilidad (2014). Obtenida a través de internet: <http://actualicese.com/opinion/tendencias-actuales-de-la-contabilidad-claudia-arias/> [acceso 28/3/2014].
- Gerencia El Contador Profesional y su Proyección Gerencial (2014). Obtenido a través de internet: <http://www.gerencie.com/el-contador-profesional-y-su-proyeccion-gerencial.html>[acceso 27/3/2014].
- GMI consultores, Servicios (2014). Obtenido a través de internet: <http://www.gmiconsultores.com/servicios.php> [acceso 02/4/2014].
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2011). Boletín Orientador para la Práctica de la Consultoría de Negocios por Profesionales de la Contaduría Pública. pp. 8.
- IPADE Planeación Estratégica (2014). Obtenido a través de internet: <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx> [acceso 28/3/2014].
- Planeación Estratégica (2014). Obtenida a través de internet: <http://www.contadoresbc.org/component/content/article/73/414-planeacion-estrategica>[acceso 03/4/2014].
- Planes de carrera (2014). Obtenido a través de internet: <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/PLANESCARRERA.htm>[acceso 02/4/2014].

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista de salida

Agradecemos tu colaboración durante tu estancia en GMI y a la vez, el tiempo que nos das para llenar el siguiente cuestionario, Tu información y opinión son importantes para nosotros, Tus respuestas son de carácter confidencial y serán analizadas en forma conjunta con las de otras personas a efecto de obtener un reporte global y mejorar nuestras operaciones.

NOMBRE: _____

SEXO: MASCULINO FEMENINO EDAD: _____ ESCOLARIDAD: _____

ESTADO CIVIL: SOLTERO CASADO UNION LIBRE NUM. DE HIJOS: _____

PUESTO: _____ DEPARTAMENTO: _____

JEFE INMEDIATO: _____

PRIMER DÍA QUE TRABAJO: _____ ULTIMO DÍA QUE TRABAJO: _____

¿Tu decisión para dejar GMI se debe a alguna de las siguientes razones?

- **Favor de marcar las causas**

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sueldo bajo. | <input type="checkbox"/> Mejor empleo. |
| <input type="checkbox"/> Falta de prestaciones. | <input type="checkbox"/> Problemas con su jefe inmediato. |
| <input type="checkbox"/> Falta de pago. | <input type="checkbox"/> Problemas de transporte. |
| <input type="checkbox"/> Falta de promoción de puesto. | <input type="checkbox"/> Problemas de salud. |
| <input type="checkbox"/> Problema familiar. | <input type="checkbox"/> Compromisos escolares. |
| <input type="checkbox"/> Mal ambiente y/o condiciones de trabajo. | <input type="checkbox"/> Sale de la ciudad. |
| <input type="checkbox"/> Falta de capacitación. | <input type="checkbox"/> Otro _____ |
| <input type="checkbox"/> Problemas con compañeros de trabajo. | |

- **Favor de contestar las siguientes preguntas:**

¿El trabajo correspondió a lo que se te dijo cuándo fuiste contratado? SI NO ¿Por qué?

¿La comunicación con tu jefe inmediato fue buena? SI NO ¿Por qué?

¿La relación que mantenías con tu jefe inmediato se ejercía bajo un marco de respeto y cordialidad? SI NO

¿Por qué?

¿La comunicación con tus compañeros de trabajo fue buena? SI NO ¿Por qué?

¿Contaste con las herramientas necesarias para la realización de tu trabajo? SI NO

¿Por qué?

¿Considerarías la posibilidad de reingresar a GMI? SI NO ¿Por qué?

¿Qué te agradó más de tu trabajo?

¿Qué te gustó menos de tu trabajo?

¿Si pudieras cambiar algo de GMI para mejorar, de acuerdo a tu experiencia, qué cambiarías?

Entrevistó:	Fecha y firma:
--------------------	-----------------------