

Contaduría Pública

www.imcp.org.mx

COACHING

UNA
OPCIÓN PARA
CRECER

GESTIONA TU
TRABAJO CON
TALENTO

CONVERSACIONES
QUE LIBERAN

*Importancia
de los
coaches
internos*

DE LA CRISIS
AL LIDERAZGO
INNOVADOR

\$45.00



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

¿Que llegue mañana?



El nuevo servicio especializado de mensajería aérea que mueve tus sobres de inmediato.

- Con entrega al día siguiente garantizada.
- Rápida documentación y recolección.
- Servicio personalizado.
- Precios especiales por volumen.
- Sistema de guías prepago.
- Amplia cobertura.

Línea Roja: Mensajería que vuela.

01800 821 02 08 paquetexpress.com.mx

PAQUETEXPRESS

La solución rápida y segura.

COORDINADORA DE ESTE
NÚMERO:



L.A.E. YOLANDA LIBERTAD
CHÁVEZ TORRES
METAMORFOSIS CONSULTORÍA

2009-10
Comité
Ejecutivo
Nacional



IMCP

PRESIDENTE

C.P.C. Luis Raúl Michel Domínguez

VICEPRESIDENTE GENERAL

C.P.C. Francisco Macías Valadez Teviño

SECRETARIO

C.P.C. José Hallal Cruz

TESORERO

C.P.C. Leobardo Brizuela Arce

PROTESORERO

C.P.C. José Salazar Tapia

AUDITOR DE GESTIÓN

C.P.C. Juan Alfredo Álvarez Cederborg

AUDITOR FINANCIERO

C.P.C. Luis Javier Fernández Barragán

DIRECTOR EJECUTIVO

Lic. Willebaldo Roura Pech

VICEPRESIDENTES DE OPERACIÓN

LEGISLACIÓN

C.P.C. Fernando Morales Gutiérrez

DOCENCIA

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

SECTOR GUBERNAMENTAL

C.P.C. Marco Antonio Esquivel Martínez

SECTOR EMPRESAS

C.P.C. Luis Pablo Cortés Vázquez

PRÁCTICA EXTERNA

C.P.C. Héctor Arturo Ramírez Calleja

RELACIONES Y DIFUSIÓN

C.P.C. José Miguel Barañano Guerrero

FISCAL

C.P.C. Carlos Cárdenas Guzmán

ASUNTOS INTERNACIONALES

C.P.C. Agustín Aguilar Laurents

APOYO A FEDERADAS

C.P.C. Luis Roberto Montes García

CALIDAD DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

C.P.C. Benjamín Gallegos Pérez

REGIONALES

ZONA NORESTE

C.P.C. Víctor Hugo Bretado Fernández

ZONA NOROESTE

C.P.C. Fernando Calles Montijo

ZONA CENTRO-OCCIDENTE

C.P.C. Miguel Ángel Martínez Berumen

ZONA CENTRO

C.P.C. Víctor Keller Kaplanska

ZONA CENTRO-ISTMO-PENINSULAR

C.P.C. Raúl Antonio Román Fuentes

I CONTENIDO

CARTA EDITORIAL

4

CONVERSACIONES QUE LIBERAN
COACHING CON PNL

6

Guadalupe Gómez Pezuela Gamboa

UNA OPCIÓN PARA CRECER

10

L.C.C. Georgina Ávila Figueroa

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

14

APLICACIONES AL COACHING EJECUTIVO

Mtro. José Merino Pérez

UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

20

Lic. Juan Alfonso Rodríguez Durón

IMPORTANCIA DE LOS COACHES INTERNOS
DESARROLLO DE UN PERFIL COMPETENTE

24

Lic. Sandra Haddad Lahud

IMPACTO EN EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

28

L.A.E. Rocío Canal Garrido

ELECCIÓN DEL COACH EXTERNO

32

Lourdes López Goya

¡EUREKA! DE LA CRISIS AL LIDERAZGO INNOVADOR

36

Lic. Rodolfo Muñoz Serrano

GESTIONA TU TRABAJO CON TALENTO

42

C.P. y M.A.N. María Elena Gutiérrez Rivera

PREGUNTOLOGÍA

44

PRESENTACIÓN DEL FENÓMENO COACHING PARA NO ENTERADOS

Sylvia Garduño Pulido

EL ESPÍRITU DEL COACHING

48

Recopilación de L.C.C. Georgina Ávila Figueroa

50

SABÍAS QUE EL COACHING...
Magda Gálvez

I SECCIONES

55

SENDOS
Lic. Willebaldo Roura Pech

56

TODA PROFESIÓN SIGNIFICA SERVICIO
C.P. Jorge Barajas Palomo

57

REFORMA AL SISTEMA FINANCIERO GLOBAL
C.P.C. Luis Núñez Álvarez

58

DIFICULTADES PARA LA DEVOLUCIÓN DEL IDE
C.P.C. Jorge Novoa Franco

59

LA ACUMULACIÓN DE RESERVAS INTERNACIONALES
Lic. Luis Flores S.

60

CONTABILIDAD DE ARRENDAMIENTOS
AVANCES EN SU DESARROLLO
Dr. Miguel Calzada Mezura

61

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
SOPORTADO POR UN ERP
DynaWare

62

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

64

LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA Y LOS DENOMINADOS PIGS
C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García

PALABRAS EN ACTIVO

RENDICIÓN DE
CUENTAS

ECONOMÍA GLOBAL

FISCAL

PANORAMA
FINANCIERO

ACTUALIZACIÓN
CONTABLE

TECNOLOGÍA

NOTICIAS IFAC

HORIZONTES

I CARTA EDITORIAL

En la claridad está la solución y
en el interés el impulso.
Tancio

No cabe duda que ésta es una de las mejores épocas para crecer y desarrollarnos, ya que en el bienestar y la abundancia no necesariamente nos imponemos cambios. Cuanto más exigente es nuestro entorno personal, profesional o social, entre otros, más nos demanda, y nos conviene, hacer cambios y distinciones sobre *quiénes* somos y *qué* no somos; *qué podemos* y no sólo *qué queremos*; *qué ya hacemos bien* y *qué áreas de oportunidad o mejora* tenemos, no sólo como individuos, sino como grupos y organizaciones de cualquier tipo.

Permanecer vigente –que no significa sobrevivir, sino *ser* y *estar*–, en un mercado laboral, empresarial o global demanda mejorar nuestros resultados con lo que sí somos, con lo que sí podemos, exponiendo nuestros límites a orientarse y ser seducidos por el beneficio del cambio de paradigmas, y el requisito fundamental para lograrlo hay que ocuparse de ello de manera proactiva.

Requerimos de un rumbo, de una estrategia que nos permita llegar sin perdernos demasiadas veces; necesitamos ocuparnos no sólo de las actividades duras sino también de las blandas, requerimos no sólo de la comunicación efectiva, sino de conversaciones que liberen; es preciso identificar y desarrollar a nuestros propios coaches, para que impulsen y faciliten la conducción de un proceso de aprendizaje continuo, que promueva una mejor gestión del trabajo con talento, ya sea solo internamente o en combinación con externos, lo cual puede representar una fórmula muy afortunada.

Lo anterior, implica una búsqueda e instrumentación constante y consciente de procesos y herramientas que permitan responder con éxito a cada uno de estos retos: éste es el momento de crecer haciéndolo.

En este número de *Contaduría Pública*, les ofrecemos el *coaching* como conversación y como alternativa en diferentes modalidades, para su comprensión y abordaje, con el fin de contribuir con nuestros lectores en procesos que, ya generados, pueden ser enriquecidos o para el inicio de una estrategia que permita hacerle frente al mundo actual, con lo verdaderamente más poderoso y, al mismo tiempo, más sensible de cualquier organización, el ser humano que lo constituye.

Ser una mejor persona, no es ser bueno, sino ser tú sin sufrimiento, siendo útil a este mundo que, aunque no lo sepas, has elegido para evolucionar.

Yolanda Libertad

Muy atentamente,
Comisión de Revista
Marzo de 2010

Contaduría Pública

EDITOR

Comisión de Revista IMCP
comision.revista@imcp.org.mx

PRESIDENTA
INTEGRANTES

C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García
C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem E. de R.
M.D.I. Andrea Ruiz Rivas
C.P. Eduardo Ávalos Lira
Dr. Miguel Calzada Mezura
C.P.C. Rafael García Gómez
L.A.E. Yolanda Libertad Chávez Torres
Dr. Luis Eugenio de Gárate Pérez
C.P.C. Ricardo Delfín Quinzaños
C.P.C. Irving A. González Esqueda
C.P.C. Ignacio Genaro Jaimes Pérez
C.P.C. Ricardo Lara Uribe
C.P.C. Arturo Luna López
C.P.C. Silvia R. Matus de la Cruz
L.C.C. Georgina Ávila Figueroa
C.P.C. Javier Vázquez Jurado
C.P.C. Arturo Martínez Mojica
C.P. María Elena Gutiérrez Rivera
M. en C. Silvia Galicia Villanueva
C.P. y M.A. Carlos E. Pacheco Coello

ASESORES

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

EDITORIAL IMCP
GERENCIA
COORDINACIÓN
DISEÑO
ESTILO

Ing. Edilberto Calvillo Sánchez
Juana Trejo Caballero
Jorge Alejandro Medina Arriaga
Norma Berenice San Martín López
Nicolás M. Centeno Bañuelos

FOTOGRAFÍA

Rafael Segura Pérez

ANUNCIOS IMCP

Jupiterimages™ Unlimited

PUBLICIDAD

Gabriela Salcedo Martínez
Jorge Alejandro Medina Arriaga

SUSCRIPCIÓN

Alejandra Garibay Zorrilla
+52(55) 5267 6448
relaciones_publicas@imcp.org.mx
Alejandra Mejía González
+52(55) 5267 6424
suscripcion@imcp.org.mx
México \$450.00*
América U.S. Cy. 125.00*
Europa U.S.Cy. 175.00*
*No incluye envío

IMPRESIÓN

Grupo Ajusco, S.A. de C.V.
+52(55) 5740 5620 fax 5740 2741

CONTACTO

Bosque de Tabachines 44
Bosques de las Lomas 11700
Ciudad de México DF
+52(55) 5267 6400
www.imcp.org



30,000 ejemplares
Publicación certificada por el
Instituto Verificador de Medios
Registro No. 071/23



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

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

CONTADURÍA PÚBLICA está autorizada como publicación periódica por el Servicio Postal Mexicano. Registro 0130972 de fecha 28-09-72. Certificado de licitud de título: 1721; Certificado de licitud de contenido: 995, expedidos por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Certificado de Reserva de derechos de uso exclusivo del título: 04-1990-000000001609-102, expedido por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. ISSN 1870-4883.

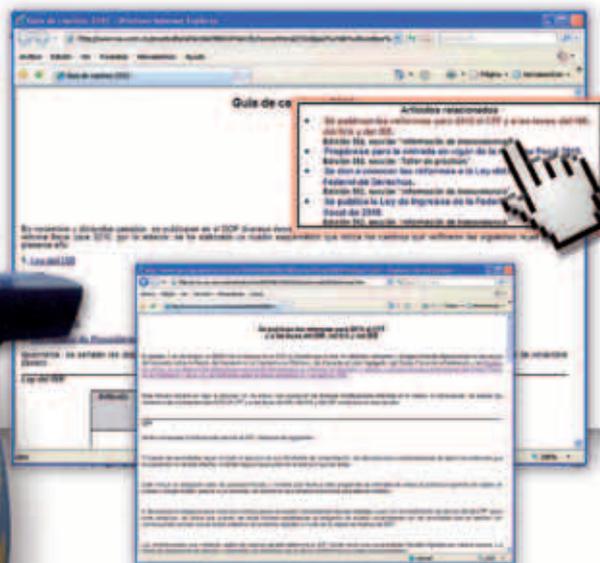
Suscríbase por un año y adquiera
36 números de información actualizada
por sólo \$3,499.00.

CONOZCA
Y UTILICE
NUESTRA REVISTA
FISCAL
INTERACTIVA
ON LINE

Podrá consultar
la publicación
totalmente en línea
desde cualquier
parte del mundo
mediante la página

www.practicafiscal.com.mx

AHORA en nuestra revista on line
encontrará **ARTICULOS RELACIONADOS**
con el tema que usted haya elegido
consultar, que a su vez estarán
VINCULADOS con otros temas, conceptos
o decretos que le ayudarán
a ampliar su conocimiento.

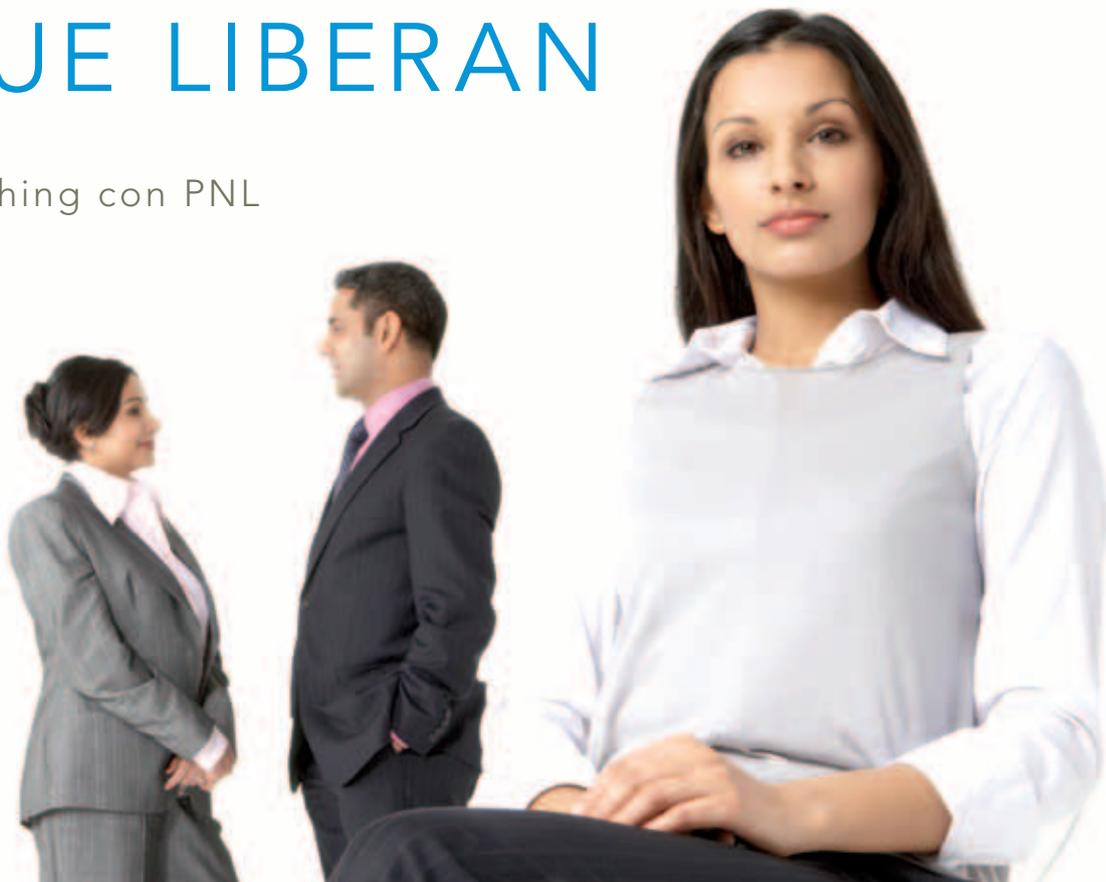


Pedidos en el DF y área metropolitana:
5265.1424 y 8000.9550,
con 90 líneas. Interior de la república,
sin costo: 01800.062.3050

¡SUSCRIBASE Y DISFRUTE DE MUCHOS BENEFICIOS MAS!

CONVERSACIONES QUE LIBERAN

Coaching con PNL



Coaching, ¿palabra de moda?, tal vez sí o quizá haya estado de moda desde hace mucho tiempo, pero con otros nombres y sin la estructura que hoy tiene. Debido a la necesidad que tenemos los seres humanos de comunicarnos con otros, de salir de nuestras reflexiones, pensamientos o conversaciones privadas para hacerlas públicas y tener la posibilidad de reflejarnos en otro, y de esa manera, al escucharnos y escuchar al otro, modificar nuestro camino, encontramos la mejor forma de salir de aquello que nos detiene o nos hace infelices

Donde habíamos pensado viajar hacia el exterior, llegaremos al centro de nuestra propia existencia. Y donde habíamos pensado estar solos estaremos con todo el mundo.
Joseph Campbell

El *coaching* es la posibilidad de escucharnos, y sentir la compañía y el apoyo de alguien que también nos ha escuchado, por medio de conversaciones estructuradas. Es decir, no sólo ha oído, sino se ha percatado de nuestras inquietudes, mediante su indagación cuidadosa, incluso amorosa, que nos permite lograr los mejores resultados y salir de estados de aparente confort para lograr el verdadero éxito.

Por medio del arte de la conversación o del manejo de nuestras conversaciones transformamos el mun-

do, creamos realidades, construimos identidades, formamos relaciones personales y el futuro. Es decir, mediante el lenguaje narramos aquello que nos sucede, le damos diversas emociones, a veces las que nos dan poder o nos desmoralizan o deprimen. No sólo tenemos el lenguaje verbal, sino que nos comunicamos con nuestro cuerpo, con aquellos gestos, posturas, muecas y movimientos que expresan sin palabras lo que pensamos y sentimos.

Por consiguiente, invito al lector de este artículo a reflexionar sobre sí mismo, respecto a cómo se encuentra hoy, y mientras lo hace, cuente la historia de su vida, sus logros, ¿está animado?; ¿conforme?; ¿triste?, ¿cree que pudo haberlo hecho diferente?

Cuando nos quedamos dando vueltas a nuestras historias desde la misma narrativa, sólo logramos hacer que modifiquemos las situaciones para, en muchas ocasiones, ver lo negativo y quedar atados al pasado; para eso requerimos una conversación liberadora; es decir, la posibilidad de salir del mismo cuento para reencuadrarlo como se dice en la Programación Neurolingüística (PNL), y darle una nueva interpretación o resignificarlo, incluso tomar lo mejor de lo sucedido, aprender de ello y modificarnos.

El coaching es la
posibilidad de
escucharnos, y sentir
la compañía y el apoyo
de alguien que también
nos ha escuchado,
mediante conversaciones
estructuradas»



Guadalupe Gómez Pezuela Gamboa
Coach Ontológico Senior Empresarial
Directora General de Grupo Pezuela, S.A. de C.V.
gomezpezuela@hotmail.com

La Programación Neurolingüística ha hecho un gran aporte, tanto a la terapia como al *coaching*, al otorgar sencillas herramientas de modificación de comportamiento y/o de acciones en un corto tiempo, aportando la posibilidad de generar cambios y profundizarlos.

Como dice Maturana en el libro: *Lenguaje y emociones: conversaciones*. El lenguaje es un modo de vivir juntos en el flujo de las coordinaciones recurrentes de nuestras acciones. Es nuestra vida en el lenguaje lo que nos hace humanos, por el tipo particular de primates bípedos que somos, el lenguaje nos hace humanos.

Hacemos cosas con nuestros cuerpos (incluyendo el sistema nervioso) y fluimos en el lenguaje en nuestras interacciones diarias. La estructura de nuestros cuerpos, cambian, según nuestro modo de fluir en el lenguaje (basta mirar la ampliación en el tamaño del cerebro que significó el uso del lenguaje en nuestros antepasados). Nada de lo que hacemos en el lenguaje es irrelevante, porque nos transformamos en nuestros cuerpos, según lo que hacemos en el lenguaje, y hacemos en nuestro lenguaje según lo que se transforma en nuestros cuerpos.

En la medida en que el niño aprende a usar el lenguaje, está creado al utilizar otros modos de vida, debido a los diferentes hechos en los que participa, y llega a ser en su cuerpo según el uso del lenguaje en el cual crece. Como resultado, cuando es adulto, crea el mundo que vive como una expansión del mundo que construyó cuando fue niño.

Los seres humanos existimos también en el flujo de nuestras emociones. Cuando distinguimos emociones en la vida diaria, reconocemos diferentes tipos de conductas relacionales, y al fluir de una emoción a otra, cambiamos de conducta.

Cuando se distingue una emoción en un niño, vemos en ella una dinámica corporal (sistema nervioso incluido) que especifica lo que el niño puede o no hacer en cualquier momento. Por ejemplo:

- Amor. Es la emoción, mediante la cual, el otro aparece como un otro legítimo en coexistencia con uno.
- Agresión. Es la emoción, por medio de la cual el otro es negado directa o indirectamente como un legítimo otro en coexistencia con uno.
- Indiferencia. Es la emoción, mediante la cual el otro no es visto como otro. En la indiferencia, el otro no tiene presencia, y lo que le sucede a él o a ella, está fuera del dominio de nuestras preocupaciones.

Los niños crecen como seres humanos entrelazando lenguaje y emociones en su vida cotidiana. Entendemos por conversaciones al entrelazamiento continuo entre emociones (dominios relacionales) y lenguaje (coordinaciones de conducta). Todo lo que los seres humanos hacemos como tales, lo hacemos en conversaciones.

Los seres humanos somos conversacionales, de las conversaciones podemos asomarnos al dominio misterioso e inasible del alma humana.

Rafael Echeverría

En la conversación con el niño, éste se revela en todas sus dimensiones, transparenta su mundo de intereses, sentimientos, necesidades, gustos, experiencias, y a partir de estas conversaciones es cuando empezamos a construir un espacio de aprendizaje mutuo.

La emoción cambia el lenguaje, pero en la medida en que éste fluye, también puede cambiar la emoción, ¿cómo vivimos? o ¿qué modo de vida realizamos?, depende de nuestra emocionalidad, no de nuestra razón. La educación, en la medida en que se relaciona con la configuración del modo de vida del niño que crece, es una tarea que tiene que ver con el espacio psíquico emocional que el pequeño aprende para vivir en la casa, en el jardín infantil y en la escuela.

El modo de vivir que tenemos está determinado por la emocionalidad y el espacio psíquico emocional que aprendimos a vivir desde niños, no por el conocimiento o los tipos de argumentos racionales que se hubieran acumulado a lo largo de nuestra vida. Ver esto es crucial, pues la educación es la dinámica para llegar a ser humano, como personas responsables, socialmente conscientes y que se respetan a sí mismas.

Los niños llegan a ser, según sean las conversaciones en las que participan. En el fluir de sus vidas no hay conversaciones triviales. En la medida en que los adultos entendamos esto, podremos dar paso a interacciones basadas en el respeto y la colaboración. Cualquier niño que se sienta escuchado se dispone a la creatividad, aprende a escuchar y vive su seguridad consciente de sus límites y fortalezas.

Decimos que las culturas son redes de conversaciones, es decir, redes de coordinaciones de haceres y emociones. Es la emocionalidad que se realiza en la red la que configura su carácter, no las conductas particulares realizadas por sus miembros.

Siempre vivimos en una cultura y somos miembros partícipes de ella. Conservamos nuestra cultura al ha-

cer lo que hacemos, mediante nuestra participación en la red de conversaciones que la constituye.

Como resultado de lo anterior, este trabajo crea una práctica de orientación relacional reflexiva que consiste en conversaciones liberadoras del dolor y sufrimiento cultural, porque ocurren en la dinámica de la biología del amar. En esta práctica se pone en movimiento la dinámica propia de la biología cultural en su operar de la matriz biológica cultural de la existencia humana. La realización del espejo dirigido como parte del operar en la matriz biológica cultural de la existencia humana no es una técnica, sino que es parte de la dinámica operacional de la matriz que abre y realiza en las conversaciones liberadoras la mirada reflexiva que rompe el apego a la existencia relacional que genera el dolor por el que se solicita ayuda.

Hoy existe un creciente consenso en torno al reconocimiento de que la gestión de empresa no puede limitarse a dar órdenes e instrucciones ni a supervisar su cumplimiento o controlar el desempeño de los subordinados. El directivo debe hacer mucho más que lo anterior, además de cosas diferentes, es decir, debe expandir la capacidad del desempeño de su gente y conferirles mayores espacios de autonomía, para que logren comportamientos en los que muestren lo mejor de sí mismos.

Los resultados que obtenemos en la vida, ya sea en el trabajo, en la familia o en cualquier otro lugar, son consecuencia de las acciones que emprendemos (o, lo que es equivalente, de las acciones que no emprendemos). Nuestras acciones determinan nuestros resultados. Si deseamos, por lo tanto, modificar los resultados que obtenemos es importante modificar las acciones que realizamos. Toda modificación de nuestras acciones que conduce a un mejoramiento de nuestros resultados, la llamamos aprendizaje. Cuando estamos en condiciones de actuar recurrentemente de manera más efectiva, decimos que hemos aprendido.

Lo mencionado con anterioridad coloca una gran importancia en la acción. En ella parecería resolverse muchos de los misterios de nuestra vida, nuestros éxitos y fracasos, o nuestras frustraciones, etcétera. Sin embargo, es importante reconocer que los seres humanos no actúan de manera arbitraria. Así como los resultados remiten a la acción, la acción, por su parte, remite al tipo de observador que somos; dicho de otro modo, actuamos de una u otra forma de acuerdo con el tipo de observador que somos.

Sin temor, busquemos un *coach*, ese ser entrenado para escuchar activamente, y acompañarnos en el camino del autodescubrimiento. 



XXVI Premio Internacional de Investigación Financiera IMEF-Deloitte

Ideas con energía para la investigación financiera

Si tienes ideas con un enfoque propositivo, que contribuyan al ámbito financiero y empresarial en México y Latinoamérica, te invitamos a concursar por el Premio IMEF-Deloitte.

Categoría	Primer lugar	Segundo lugar
Investigación Financiera Empresarial	\$170,000.00	\$100,000.00
Investigación Macrofinanciera, Sector Gobierno y Mercado de Valores	\$100,000.00	\$50,000.00
Trabajos de Investigación Aplicada o Tesis	\$50,000.00	\$30,000.00

Aporta tu talento y forma parte de la exclusiva comunidad de ganadores.

El límite para entregar trabajos es el viernes 13 de agosto de 2010.

Busca las bases en:

www.imef.org.mx

www.deloitte.com/mx/premioimef

IMEF, A.C.
Patricio Sanz 1516, Col. Del Valle
03100 México, D.F.
Tel. 5559 8366
Fax. 9151 5127



UNA OPCIÓN PARA CRECER

Si vas a emprender el viaje hacia Ítaca, pide que tu camino sea largo, y rico en experiencias y aventuras. A lestrigones, cíclopes o fiero Poseidón, nunca temas. No hallarás tales seres en tu ruta si amplio es tu pensamiento y limpia la emoción de tu espíritu y tu cuerpo. Ni a los lestrigones ni a los cíclopes, ni al fiero Poseidón encontrarás nunca si no los llevas dentro de tu alma, si no es tu alma quien ante ti los pone.
Constantino Cavafis

Analizar, liderar, trabajar en equipo, generar consenso y decidir son acciones asociadas directa o indirectamente a cualquier ámbito laboral.

Cuando nos referimos al ámbito laboral, tenemos la tentación de pasar a las actividades *duras*, a los temas *urgentes* o puramente operativos, así como a las métricas para calcular la productividad, rentabilidad o el desempeño, entre muchos otros factores.

¿Y si esos indicadores estratégicos se pudieran trasladar a cada uno de los miembros de la organización? ¿Y si trazáramos indicadores de éxito individual, que completaran el plan de acción del ejecutivo y del equipo de trabajo? Es en este ámbito donde hablamos de actividades *blandas*, desde el enfoque del *coaching* ejecutivo y del *team coaching*.

Actividades *duras*

Tanto las actividades *duras* como las *blandas*, dependiendo del tipo de negocio y de la misión y visión de la empresa, tienen su propio contexto; los temas comunes en las actividades *duras* giran alrededor de algunos de los siguientes temas:

- Productividad.
- Auditorías.

Es sano trabajar
con un equipo de
colaboradores,
en el cual la
comunicación fluye,
pues se aprende a
manejar el estrés
y a desarrollar
el potencial
de la gente»



L.C.C. Georgina Ávila Figueroa
Coach Ejecutivo
Miembro de la Comisión de Revista
gavila@naamcoaching.com
maavila@prodigy.net.mx

- Logística.
- Calidad.
- Métricas.
- Creación e implementación de procedimientos.
- Técnicas profesionales de gestión.

Temas con los cuales estamos, por cierto, ampliamente familiarizados.

Actividades *blandas*

Son aquéllas que apuntan a desarrollar habilidades más como un sostén o *background* sobre el cual irán *montadas* las actividades operativas o *duras*, ya que quienes ejecutamos y, por medio de nuestras acciones, hacemos que las cosas sucedan, somos los seres humanos.

Las actividades *blandas* son tan importantes de considerar, atender y desarrollar como las actividades *duras*; ambas, son complementarias y deben coexistir como parte fundamental de cualquier sistema en su búsqueda de objetivos y logros.

En general, los temas que se trabajan en este ámbito, son:

- Especificación de objetivos.
- Alineación de los objetivos personales con los organizacionales.
- Co-creación de un plan de acciones diferentes a las ya probadas.
- Indicadores o KPI, en relación con los objetivos definidos.
- Desarrollo de habilidades, de acuerdo con los objetivos trazados.
- El lenguaje como generador de nuevas realidades.

Éstas son apenas algunas de las actividades y temas que más se necesitan poner en práctica. Sin embargo, los seres humanos, al igual que los equipos humanos, tienen cada uno sus propias *historias* y *biografías*, por lo que la lista anterior puede ser más pequeña o más larga, todo depende de la necesidad de la persona, del tipo de negocio, así como de la misión y visión personal, y de la empresa.

Es sano trabajar con un equipo de colaboradores, en el cual la comunicación fluye; se aprende a manejar el estrés y a desarrollar el potencial, y la gente tiene claro lo que desea y tiene un camino trazado para llegar.

Para lograr esto, sin lugar a dudas, debemos trabajar en los temas antes mencionados, en paralelo con la carga operativa o con las actividades *duras*.

El *marketing* personal

En este mismo ámbito laboral, privilegamos el *marketing* personal más como una bonita envoltura, que como una marca única e irrepetible y como parte de nuestra verdadera identidad.

Hemos comprado una realidad distorsionada por el *Adobe® Photoshop™*; nos medimos por indicadores que nos han llevado a la anorexia, bulimia, vigorexia, los anabólicos, el sobrepeso, las colecciones completas de zapatos, marcas y cirugías innecesarias.

Las empresas
contratan los
servicios de
coaching ejecutivo
y de team coaching
porque necesitan
organización y
progreso en sus
negocios»

El *marketing* personal corresponde con el desarrollo de un personal *branding*, que nos propone aventurarnos a realizar un salto desde el presente hasta el futuro deseado, en el que seamos más conscientes de nuestras habilidades y valores, de nuestras capacidades y potencial, de todo lo que podemos llegar a ser y a hacer. Es reconocer el valor de nosotros mismos como ser humanos, lo cual es nuestra verdadera marca personal.

El *marketing* personal se basa en la idea de descubrir lo mejor de nosotros y proyectarlo como nuestro propio brillo hacia el exterior, para entregarlo en nuestra vida laboral y personal, como una onda expansiva.

Con el *marketing* personal se busca la oportunidad de ser cada vez más auténticos gracias a la toma de conciencia y al auto-conocimiento, con lo cual vamos a poner de manifiesto los recursos y las capacidades que se necesitan para conseguir objetivos y logros, tanto en el terreno personal como en el profesional, con los que estaremos creando una auténtica y única manera de proyectarnos.

El hecho de crear una marca personal supone un elemento de influencia en las decisiones, actitudes y acciones sobre nuestro entorno, con el fin de manifestar nuestra personalidad, valores e identidad.

Algunas de las metas pueden ser, por ejemplo, una reorientación en la carrera profesional, mejorar el desarrollo de habilidades de comunicación con el equipo de trabajo, nutrir y mantener una relación de pareja sana, mejorar la salud e, incluso, ayudar al individuo y a la empresa a compartir una misma visión y filosofía.

El *coaching*, una opción para el camino del crecimiento

En la búsqueda y el auto-reconocimiento de nuestros tesoros interiores, es cuando podemos cederle el paso al *coaching* como un proceso para mejorar el rendimiento de las personas. Apoyados en este camino por un *coach*, vamos a establecer un diálogo con nuestro yo interior; nos acompañará en la búsqueda de esas habilidades personales que más tarde aplicaremos en nuestro trabajo y en nuestro hogar, día a día, para el logro de metas.

Por medio del *coaching* conseguiremos encontrar un sentido a lo que somos y hacemos, primero como personas y luego como profesionales.

El *coach* nos va a apoyar a lo largo del proceso, siempre desde nuestro compromiso, para obtener más claridad en nuestros objetivos, para identificar qué motivaciones nos mueven a conseguir dichas metas. Además, aprenderemos a reconocer nuestros recursos propios, obteniendo mayor seguridad y auto-confianza.

En el proceso de *coaching* trabajaremos para salir de nuestra zona de confort para adentrarnos en nuestra zona de reto, en la cual empezaremos a ser más conscientes de los diferentes caminos ante los que nos encontramos. De esta forma, dejaremos viejos hábitos que nos impedían crecer y potenciaremos nuestras fortalezas para producir cambios que nos impulsen hacia un futuro con mayores posibilidades.

El agua de un río se adapta al camino más factible, sin olvidar su objetivo: el mar. Frágil en su nacimiento, lentamente va adquiriendo la fuerza de los otros ríos que encuentra. Y a partir de determinado momento, su poder es total.
Paulo Coelho

Alinear las actividades duras con las blandas

Las empresas contratan los servicios de *coaching* ejecutivo y de *team coaching* porque necesitan organización y progreso en sus negocios. Requieren de nuevas y visionarias estrategias para optimizar las diferentes áreas, así como ayudar al ejecutivo y a su equipo de trabajo para que tengan sentido de orientación y seguridad en sus acciones.

Sabemos que, idealmente, la visión, misión y valores de los colaboradores tienen que estar alineados con los del negocio. Esto se puede lograr eliminando la dualidad, integrando y alineando intenciones; según los orientales, es la combinación de las dos fuerzas opuestas y complementarias del universo: El Yin y el Yang; dicho de otra forma, alinear y dar congruencia a las actividades *duras* y *blandas*, con la finalidad de aspirar a conseguir un justo equilibrio entre lo personal y laboral.

Hasta que una persona no pueda decir, profunda y honestamente: Soy lo que soy como consecuencia de mis elecciones de ayer, tampoco podrá decir: Elijo otra cosa.
Stephen R. Covey

Indicadores de alineación y crecimiento

- Trasladar ideas en acciones, al apoyar para que la persona tome lo que sabe, lo incorpore a su neurología y lo haga automático y totalmente accesible en su vida diaria. Como dicen los que saben: Pasar de la mente al músculo.
- Hacer un hábito del análisis acción-reflexión-acción, para aprender a ver los errores como aprendizajes y reconocer nuestras áreas de oportunidad.
- Planificar metas.
- Reconocer creencias limitantes y trabajar con ellas para el logro de objetivos.
- Manejar el tiempo con mayor efectividad.
- Decidir y actuar proactivamente.
- Tomar responsabilidad de lo que decimos, hacemos y pensamos, así como comprometernos con los resultados.

- Trabajar la inteligencia emocional, logrando estados de ánimo que lleven a la acción efectiva.
- Aprender a auto-motivarnos, definiendo nuestra propia identidad y visión.
- Desarrollar habilidades para mejorar la comunicación y relaciones interpersonales.
- Mirar el presente para construir el futuro a partir de este momento.

Reflexión final

Hasta no hace mucho tiempo, quienes más éxito tenían eran aquellos a los que se podía medir *cuantitativamente*, olvidando por completo lo cualitativo; en ese sentido, el aporte que varios autores han hecho con el concepto de *la inteligencia emocional y las empresas como organizaciones que aprenden* es de un valor incalculable.

No es necesario hacer todo a la vez ni cambiar para el logro de los objetivos trazados y llegar a resultados diferentes. Tal vez teníamos que estar en medio de una profunda crisis para sacar la creatividad y ponerla a nuestro servicio, a la de los demás y a la del negocio. Sabemos que, por naturaleza, el potencial físico se merma con el tiempo; sin embargo, el potencial interior puede continuar creciendo. Podemos decidirnos en este momento y seguir caminando en un proceso de aprendizaje continuo. Porque si así lo decidimos, nunca dejaremos de crecer. *P*

Sabemos que, por naturaleza, el potencial físico se merma con el tiempo; sin embargo, el potencial interior puede continuar creciendo»

Realmente, estos son los pensamientos de todo hombre de cualquier época y lugar; no son originales míos. Si no son tan tuyos como míos, nada o casi nada son, Si no son a un tiempo cercanos y remotos, nada son. Son la hierba que crece donde hay agua y hay tierra, Son el aire de todos que envuelve el planeta.
Walt Whitman

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Aplicaciones al coaching ejecutivo



El *coaching* y en específico el *coaching* ejecutivo, es una disciplina que está expandiéndose rápidamente en México y en la mayoría de los países del mundo. Las empresas solicitan cada vez más la intervención de *coaches* tanto en la modalidad individual como en la grupal. Los programas de capacitación son desplazados por procesos de *coaching* dirigidos a los gerentes y directores de las organizaciones

Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus propias riquezas sino hacerles ver las suyas.

Johann Wolfgang von Goethe

El *coaching* ejecutivo es un proceso por medio del cual es posible ayudar a otra persona o equipo de trabajo, a desempeñarse hasta lo más alto de sus capacidades. Mediante el *coaching*, se logra hacer manifiestas las fortalezas y los recursos de los miembros de una organización, se les ayuda a sobreponerse a resistencias e interferencias internas, y a integrarse y actuar eficientemente como parte de un equipo de trabajo.

Los principios que distinguen al *coaching* ejecutivo, son:

- Alinear los objetivos del *coachee* a los objetivos de la organización.
- Centrarse en el desarrollo de los líderes. Los objetivos del *coaching* deben ser parte del programa de desarrollo de los ejecutivos de la empresa.

Por medio del coaching ejecutivo es posible ayudar a otra persona o equipo de trabajo a desempeñarse hasta lo más alto de sus capacidades»



Mtro. José Merino Pérez
Director de Reencuadre, S.C.
jose.merino@reencuadre.com

- Asumir que el logro de los objetivos del directivo dependerá de la manera en que, por medio del *coaching*, logre transformar a su grupo de trabajo en un equipo caracterizado por el alto desempeño.

Podemos describir un proceso de *coaching* ejecutivo de la siguiente manera:

- El *coaching* es una conversación de calidad entre dos personas: *coach* y *coachee*.
- El objetivo de esa conversación es incrementar, por medio de la reflexión, la autoconciencia del *coachee*.
- La reflexión generada debe estar enfocada en el cambio y en la transformación del *coachee*.
- Existe un proceso del *coaching* cuando el cambio logrado tiene efectos positivos medibles en el desempeño del *coachee*.
- Los cambios logrados en el *coachee*, deben ser transferidos a su equipo y al resto de la organización. Este efecto sistémico, asegurará la realización de las metas y objetivos de la persona y la empresa.

Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico, introducido en el campo de la psicología por Paul Watzlawick, aporta invaluables elementos al ejercicio del *coaching* en las empresas.

Watzlawick distingue dos tipos de procesos de cambio:

Cambio 1

Está caracterizado por una dinámica, en la cual los esfuerzos realizados dan como resultado que las condiciones básicas del problema se conserven o, incluso, se deterioren. Como lo sugiere Oscar Wilde: "Con las mejores intenciones se obtienen, la mayoría de las veces, los peores efectos". Ejemplo de ello lo podemos reconocer en el directivo que, a pesar de requerir un equipo colaborador y proactivo, realiza acciones impositivas y autoritarias que mantienen a sus colaboradores dependientes de su presencia y jerarquía. Así, mientras más intenta *hacerlos reaccionar*, más genera en ellos la *pasividad* de la que se queja.

Otro ejemplo es el caso de un ejecutivo, cuya responsabilidad profesional incluye hablar frente a auditores numerosos, situación que cada vez le resulta más amenazante y que termina por disminuir sus verdaderas capacidades. Lo que el directivo no se da cuenta es que, mientras más trata de controlar su ansiedad, más ansiedad se genera. En la dinámica propia del denomina-

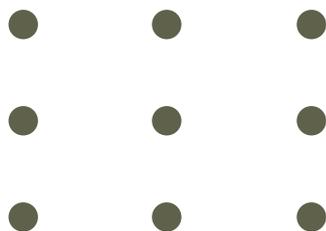
do Cambio 1, a pesar de los esfuerzos de solución, las condiciones del problema permanecen igual o incluso empeoran. Paul Watzlawick afirma de manera contundente que siempre que intentamos resolver un problema desde el sentido común y en forma estereotipada, caemos en la dinámica propia del Cambio 1, que puede definirse como: *Cambiar para no cambiar*.

Desde esta perspectiva podemos afirmar que una de las limitantes de muchos procesos de *coaching* ejecutivo, es generar solamente cambios de tipo 1. Esto, debido a que las reflexiones que se generan en la sesiones de *coaching*, aun cuando en muchas ocasiones se invite al *coachee* a convertirse en un observador de sí mismo y desde ahí encontrar significados de *un nivel más elevado*, tienen como característica una conciencia forzosamente limitada por el mismo tipo de pensamiento, que el *coachee* ha utilizado, anteriormente, para encontrar los significados y soluciones fallidas a sus problemas. De esta manera, los esfuerzos bien intencionados para alcanzar las metas propuestas por la organización se convierten, en muchos casos, en el origen de problemas crónicos de desempeño.

Cambio 2

Por el contrario, surge de la observación y comprensión de las estrategias, por medio de las cuales el *coachee* mantiene estable su situación problemática. Cuando se analiza una situación desde la óptica del Cambio 2, no es preciso conocer las causas del problema, sino comprender el patrón presente en todas las soluciones fallidas intentadas; soluciones que hacen ineficiente y contraproducentes los esfuerzos de cambio del *coachee*. El objetivo de la intervención se enfoca, por lo tanto, en reconocer y modificar dicho patrón de pensamiento y acción.

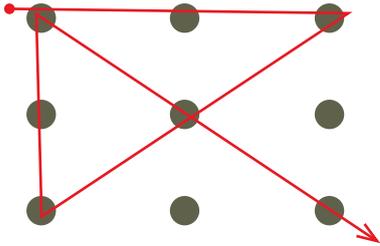
Un ejemplo claro de lo que estamos comentando lo tenemos en el conocido problema en el que es necesario unir nueve puntos con cuatro líneas rectas continuas, distribuidos de la siguiente manera. (Invito al lector a resolver este problema en caso de no conocerlo.)



«Cuando se analiza una situación desde la óptica del Cambio 2, no es preciso conocer las causas del problema, sino comprender el patrón presente en las soluciones fallidas»

Las primeras veces que uno se enfrenta a este reto es común que las soluciones intentadas tengan como patrón característico el trazo de líneas que no salgan del perímetro imaginario que conforman los nueve puntos. Estamos ante una situación compleja, pues una vez que nuestro cerebro define como adecuada esa forma de pensar, a pesar de no dar el resultado esperado, le será muy difícil pensar de otra manera. Así, a pesar de generar muchas soluciones, el resultado siempre será el mismo. Lo realmente limitante es que mientras más soluciones fallidas se generen, más nos alejamos de la posibilidad de dar solución a nuestros problemas.

Reconocer esta pauta de pensamiento y acción limitante es fundamental para producir un Cambio 2, cambio que implica la solución del problema de una manera novedosa y comúnmente inusual. La expresión *salir de la caja*, tiene su origen en el problema de los nueve puntos, cuya solución consiste en romper el paradigma autoimpuesto que hemos comentado. Una de las posibles soluciones al problema es:



Esta solución nos muestra una forma totalmente diferente de pensar, en donde queda claro que no hay solución posible que pueda surgir a partir del primer modo de pensar. Albert Einstein expresa esta idea con gran sabiduría: "Necesitamos un nuevo modo de pensar para resolver los problemas causados por el viejo modo de pensar."

Un ejemplo real de una solución de esta naturaleza, fue la creación de la red de franquicias que generó Grupo Comex. Esta estrategia comercial se constituyó como una de las más innovadoras propuestas en su tiempo frente a las dificultades que tenía Grupo Comex para vender sus productos, por medio de los canales tradicionales de distribución. Otro ejemplo, es la manera en que algunas marcas japonesas de automóviles han logrado disminuir el robo de autopartes. Curiosamente, la estrategia empleada no consiste en proteger más y más los elementos que corren riesgo de ser robados, sino en sustituirlos, en caso necesario, gratuitamente, en sus agencias.

El pensamiento estratégico ofrece una nueva y atractiva modalidad en el diseño de objetivos y planes de acción. Incrementa, radicalmente, la conciencia del *coachee* y favorece soluciones exitosas que encaminan al *coachee* al logro de sus objetivos.

El pensamiento estratégico aplicado al *coaching* ejecutivo ofrece al *coachee* y a la empresa que lo implementa, una nueva manera de pensar y actuar al resolver sus problemas o alcanzar sus objetivos. La clave radica en una cuidadosa observación y comprensión de las actividades fallidas recurrentes, que permiten la reconstrucción de definiciones y el establecimiento de estrategias efectivas para la acción.

Es importante hacer notar que, en el *coaching* ejecutivo estratégico, el *coach* no conoce a priori ni dicta qué acción debe realizar el *coachee* para lograr su objetivo, nada más ajeno al espíritu del *coaching*. El *coach* estratégico debe ofrecer y crear para su cliente nuevos escenarios desde los cuales su problema, sus objetivos y las acciones a realizar, sean construidos por él de una manera novedosa y creativa, teniendo como objetivo no solamente la solución del problema presentado, sino, lo más importante, desarrollar la habilidad para pensar de una manera generativa aplicable en futuras ocasiones.

Beneficios del *coaching* ejecutivo estratégico

Se puede afirmar que la mayoría de los individuos que participan en un proceso de *coaching* ejecutivo estratégico, acelerarán su crecimiento profesional y mejorarán su desempeño, significativamente. Liberarán más de su potencial, a la par que tendrán un mayor número de herramientas para contribuir a la generación de ideas novedosas para el logro de los objetivos de la organización.

Es importante señalar que para canalizar estos cambios y para que la organización maximice el retorno de su inversión, es altamente recomendable establecer una cultura organizacional que apoye estos esfuerzos de transformación. Nada como la posibilidad de que los gerentes que participan en un proceso de *coaching*, formen parte de un equipo cuyo líder también haya experimentado esta metodología. En este contexto, realmente, la empresa está en condiciones de ser una organización que aprende de sí misma.

Una cultura de *coaching* estratégicamente planeada, donde todos los niveles de la administración tengan la oportunidad de desarrollo, por medio de programas de este tipo, favorece la colaboración y el alto desempeño. También, induce una actitud, en todos los miembros del equipo, caracterizada por su foco en la ejecución y el logro de metas. Conforme todos los miembros del grupo gerencial van desarrollando sus talentos y habilidades, se generan más oportunidades de negocio y crecimiento para la organización.

Características de un proceso de *coaching* ejecutivo desde una visión estratégica

Es fundamental que los programas de *coaching* en una organización, sean parte de un esfuerzo conjunto dentro de una cultura a favor del desarrollo de las personas y sus equipos. Debido a que la comprensión de las necesidades y retos de la organización, así como de los posibles problemas a resolver, son una parte indispen-



REVISTA EN LÍNEA

www.imcp.org.mx

Visita nuestro portal
y consulta, además, interesantes
artículos exclusivos para la Web

EL APALANCAMIENTO COMBINADO ¿REALMENTE APALANCA?

C.P. y M. en A. Carlos E. Pacheco Coello
Maestro de licenciatura y posgrado en la FCA
de la UADY y Consultor de empresas
pcoello@uady.mx

Como se mencionó en el artículo “¿El apalancamiento operativo, realmente apalanca?”, publicado en el mes de septiembre del año pasado, en el portal de la revista *Contaduría Pública*, los teóricos de las finanzas aseguran que los costos fijos y gastos financieros apalancan las operaciones de una organización. Sin embargo, en este caso, respecto al grado combinado, me parece que es sólo un modelo matemático del producto del operativo y del financiero, pero no dice nada en un sentido cualitativo que sirva a la administración para tomar decisiones, además de que es global promedio, y como medio es mediocre, ya que sólo es un foco rojo para escudriñar los verdaderos efectos, mediante análisis profundos.

Por tal motivo, debe ser analizado por líneas, segmentos de productos o servicios y tomar en cuenta factores como: posicionamiento, riesgo de la empresa, actitud de la administración, crecimiento del sector, estructura financiera, flujo de efectivo y otros referentes del entorno externo. Todo es cuestión de visión a corto y largo plazo.



sable para la preparación y planeación de un programa de *coaching* ejecutivo, todo programa debe ser:

- Construido *ad hoc* para la organización.

Original, jamás podrá parecer una *receta preparada*.

Lo que caracteriza una intervención estratégica en las organizaciones, es la construcción *a la medida* del modelo de intervención sobre la base de las características del problema a resolver y de las metas a alcanzar.

El proceso de *coaching* ejecutivo en las organizaciones bajo este enfoque se realiza en cuatro fases:

- Primera fase:
 - Determinación de objetivos.
 - Análisis de las soluciones fallidas intentadas.
 - Definición de los problemas a resolver.
- Segunda fase:
 - Aplicación de la estrategia generada, por medio de los programas de *coaching* ejecutivo.
- Tercera fase:
 - Medición de los efectos y eventuales modificaciones de la estrategia.
- Cuarta fase:
 - Consolidación del cambio y cierre de la intervención.

John Whitmore, uno de los pioneros en el mundo del *coaching*, afirma: “El *coaching* consiste en desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender, más que en enseñarle.” Desde este enfoque el *coaching* ejecutivo y el pensamiento estratégico son una propuesta altamente redituable para toda organización. *P*



**Serial
2010**

Protección
Planeación
Defensa



Fiscal



SERIAL FISCAL
“SAN MARCOS 2010”

DEL **16** DE ABRIL AL
7 DE MAYO DE 2010

**MAGNO
CONGRESO**

SEDE
**HOTEL MARRIOTT
AGUASCALIENTES**

ABRIL 16

**PLANEACIÓN
FISCAL DE
ALTO NIVEL**

ABRIL 17

**ESTRATEGIAS DE
DEFENSA
FISCAL**

ABRIL 23

**PROTECCIÓN
LEGAL Y
FISCAL DEL
PATRIMONIO**

ABRIL 24

**ESTRATEGIAS Y
BENEFICIOS
FISCALES
2010**

ABRIL 30

**OPTIMIZACIÓN
FISCAL
ESTRATÉGICA**

MAYO 07

**PLANEACIÓN
FISCAL
INTERNACIONAL**

**ASISTE A LAS CONFERENCIAS Y DIVIÉRTETE EN LA
FERIA NACIONAL DE SAN MARCOS 2010**



Contacto:
contacto@inedux.com.mx

Reserva al teléfono:
01 800 536 13 16

www.inedux.com.mx





UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Cuando la organización ha alcanzado cierto nivel de madurez en su proceso de implementación de la cultura de *coaching* y logra ver los beneficios obtenidos, la figura del *coach* interno toma un rol importante en el proceso de alcanzar un cambio sostenible en el tiempo

Un *coach* interno es una persona que pertenece a la organización, con el conocimiento y la experiencia suficiente para guiar a su *coachee* en el desarrollo de su plan de carrera en la organización. Su fortaleza radica en conocer a la organización, ya que forma parte de su cultura organizacional.

Las organizaciones se plantean varios objetivos, al momento de desarrollar un programa de *coaching* interno, mismos que deben responder a dos preguntas principales:

- ¿Qué espera ganar la organización, por medio de un programa de *coaching* interno?
- ¿Cómo sabrán los *coachees* que están alcanzando sus objetivos?

Contar con *coaches* internos es un método más rentable para la organización, ya que implica un costo menor; sin embargo, las compañías necesitan asegurarse de que los *coaches* internos no se involucren en cuestiones de carácter sensible o confidencial. Por esta razón y de acuerdo con *The Society for Human Resources Management*, existen nueve cualidades críticas que debe tener un *coach* interno:

- Hacer preguntas para verificar el entendimiento y comprensión.

- Explicar las instrucciones de manera completa.
- Dar seguimiento a los miembros del equipo.
- Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño, así como alentar a los miembros del equipo a dar retroalimentación sobre cómo se siente.
- Tener gran comunicación.
- Buscar oportunidades para reconocer un buen desempeño.
- Ser un modelo a seguir.
- Enseñar a los miembros del equipo la forma de llevar sus resultados al siguiente nivel.
- Tratar a todos con respeto, consideración y equidad.

Un *coach* busca sacar lo mejor de una persona, establece una comunidad en el trabajo que soporta un alto nivel de productividad, promueve la auto-evaluación y establece un ambiente ideal para la auto-motivación de otros. Por lo tanto, hay que considerar ciertas situaciones que promuevan la mejor adaptación de los *coaches* internos:

- Los detalles de las sesiones de *coaching* no son reveladas al supervisor del empleado.

Cuadro 1

Tácticas para el desarrollo y desempeño exitoso del coaching	
Etapa	Acciones
<p>Paso 1</p> <p>Al inicio de la relación de <i>coaching</i>, es importante establecer las expectativas y las acciones futuras para el desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Establece los estándares y expectativas del desempeño de manera clara.</i> Los coaches deben explicar claramente lo que se espera de los empleados en el trabajo, lo que deben cumplir y alcanzar. • <i>Ayuda a los empleados a desarrollar sus planes de acción de auto-mejora.</i> Los coaches efectivos se enfocan en áreas específicas de mejora y apoyan a los empleados en el desarrollo de sus planes para alcanzar los objetivos de desempeño deseados.
<p>Paso 2</p> <p>Una vez que las expectativas han sido establecidas, los gerentes deberían observar el desempeño, proporcionar oportunidades de desarrollo, y ofrecer retroalimentación periódica sobre el progreso realizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Observar el desempeño en el trabajo.</i> Los coaches que observan el comportamiento de los empleados en el lugar del trabajo pueden proporcionar una retroalimentación más clara y relevante. • <i>Proporciona retroalimentación sobre el desempeño frecuente.</i> Los coaches deben iniciar la conversación sobre la retroalimentación y concentrarse en los conocimientos y habilidades fundamentales para el éxito de los empleados en la actualidad y para futuras responsabilidades. • <i>Brinda capacitación, orientación y apoyo.</i> Los coaches deben ofrecer a los miembros del equipo interesantes oportunidades para crecer. • <i>Brinda oportunidades a los empleados y los expone a líderes fuertes.</i> Los coaches de éxito son aquellos que se convierten en campeones para el empleado que él o ella es el <i>coaching</i> mediante el patrocinio y por la exposición del trabajador a la dirección. • <i>Reconoce y recompensa el desempeño excelente.</i> Los gerentes deberían reconocer en público y asegurarse de que sus empleados reciban el reconocimiento por un desempeño excepcional.

Nota: cuadro de reforzamiento



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

- Los empleados comparten su proceso de selección de *coach*.
- Su participación es voluntaria.
- El *coach* no es el supervisor inmediato.
- El *coach* es ampliamente respetado y considerado confiable en toda la organización.

A continuación, presentamos tres acciones que se pueden llevar a cabo, con el objetivo de desarrollar a los *coaches* internos en su organización y, al mismo tiempo, para reforzar su cultura de *coaching*:

- **Formar *coaches*.** Enseñar a los gerentes a ser *coaches* efectivos, por medio de cursos y/o talleres con instructores expertos:
 - Facilitar que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.

Cuadro 2

Coaches internos vs. externos		
Tipo de coaching	Ventajas	Toma de decisiones
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Es una liga directa para el programa de desarrollo de ejecutivos • Fácilmente disponible • Incorpora la cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitaliza sobre la experiencia interna • Menor costo • Depende de la participación voluntaria
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para desafiar el status quo • Experto y tiene experiencia en los negocios y entorno políticos • Sesiones de <i>coaching</i> flexibles • Objetividad de una tercera persona 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia disponibilidad de experiencia o conocimientos • Mantiene la confidencialidad

Las compañías necesitan asegurarse de que los coaches internos no se involucren en cuestiones de carácter sensible o confidencial»

- Mover los valores principales y los compromisos del empleado.
- Estimular a las personas a lograr resultados sobresalientes.
- Renovar las relaciones y hacer eficaz la comunicación.
- Predisponer a las personas para que colaboren en el trabajo en equipo y la creación de consensos.
- Destapar el potencial de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que, de otra manera, se consideran inalcanzables.
- Desarrollar líderes y no seguidores.
- Escuchar más de lo que aconsejan.
- Apoyar a los empleados y gerentes para que trabajen en conjunto en el desarrollo de los planes de carrera.
- Fomentar la cultura de coaching. Establecer el concepto de coaching como una responsabilidad relevante para las personas que tendrán el rol de coach.

sus equipos de trabajo así como analizar cada situación con una mente abierta y como un elemento más del desempeño general del empleado. (Ver cuadro 1.)

Las investigaciones sobre este tema sugieren el uso de *coaches* internos, para enfocarse en temas específicos que buscan desarrollar la organización y seleccionan a instructores externos para formar *coaches* internos. (Ver cuadro 2.) *P*

Con el fin de desarrollar *coaches* eficaces, las investigaciones sobre el tema enfatizan que los gerentes o líderes deberían desarrollar relaciones personales con

Ha pensado...

¿Cuál sería el beneficio de publicar su anuncio en el ejemplar especial conmemorativo de Puntos Finos?

- Perfil del lector: socios de los despachos más prestigiados, directores, gerentes de departamentos fiscal, financiero o legal de las empresas a nivel nacional
- Difusión: nivel nacional*
- Más de 25,000 lectores



Fecha de lanzamiento:
Abril del 2010

* De venta en tiendas de prestigio

Comuníquese y solicite la información
a nuestro Departamento de
Mercadotecnia al teléfono **5351 9500**



Dofiscal[®]
MÉXICO • COLOMBIA • ARGENTINA • CHILE

IMPORTANCIA DE LOS COACHES INTERNOS

Desarrollo de un perfil competente



Existen argumentos pragmáticos para aceptar que el cambio es hoy en día una constante que, paradójicamente, genera retos distintos en plazos cada vez más cortos y en situaciones a veces imprevistas no sólo en el mercado actual, sino en las maneras de vivir y de percibir nuestras vidas, nuestros anhelos, nuestras necesidades y nuestros afectos

Un coach empresarial es capaz de distinguir los obstáculos que frenan el desempeño de las personas y los equipos a su cargo, pudiendo intervenir para crear nuevos repertorios de acciones en pro del logro de los objetivos de la organización.

Rafael Echeverría

Empresas e instituciones enfrentan, día con día, los retos que surgen de la globalización, la vorágine de las innovaciones tecnológicas, las demandas de clientes que fuerzan una lucha desmedida por mantenerse competitivas, el impulso por comprometer estándares más ambiciosos que aporten valor diferencial, así como la cada vez más difícil situación económica, entre otros. Frente a esto, deben tomarse medidas donde las estructuras se vuelven más horizontales, flexibles y adaptables; el dominio de competencias laborales para manejar tecnologías diferentes y de complejidad creciente es vital; la respuesta de las personas que colaboran en las organizaciones debe ser eficiente, rápida y ágil; los procesos internos requieren caminar con precisión y con indicadores de calidad muy exigentes. (Ver fig. 1.)

Figura 1



Lic. Sandra Haddad Lahud
Fundadora y Directora
Crecintegra, S. de R.L. de C.V.
info.creci@crecintegra.com

En adición a lo anterior, las personas ya no sueñan con permanecer en una empresa hasta su jubilación. Es decir, tienen claras sus metas y se preparan para ser también competitivas, lo cual hace que acepten ofertas atractivas, y que así se pierdan talentos si no se tiene la capacidad para retenerlos, no solamente con compensaciones económicas significativas, sino con propuestas interesantes de crecimiento profesional y personal.

Por tal motivo, las organizaciones están requiriendo nuevas maneras de vivir su cultura, transformándola y asumiendo la asignación de roles diferentes en lo que compete a la gestión del talento humano. En los modelos tradicionales, aún vigentes en demasiadas empresas, el área de Recursos Humanos se ha hecho cargo de *atender a las personas*, mientras que quienes han ocupado posiciones de influencia –directivos, gerentes, jefes, etcétera– se han dedicado a describir sus requerimientos, ordenar, coordinar y controlar el desempeño de sus colaboradores, a pesar de propagar expresiones tales como: *las personas son nuestro recurso más valioso, hay que dar poder de decisión y acción al personal, necesitamos retener talentos, debemos capacitar para aprovechar el potencial humano*.

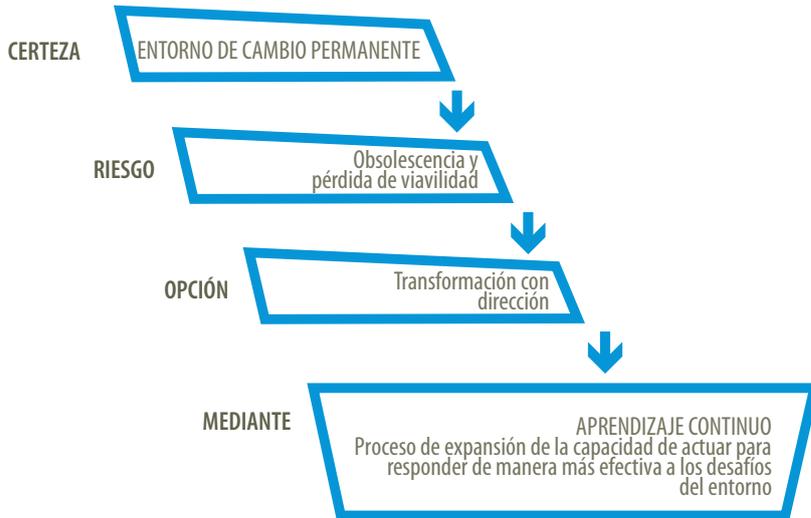
Hoy en día la jerarquía evoluciona a conductas de apoyo y asesoría; la censura y la crítica dan paso a procesos de evaluación y retroalimentación, objetivos y sustentados en hechos; los méritos individuales se ponen al servicio de equipos de alto rendimiento; la búsqueda de satisfactores se enfoca en el cliente y no en el jefe; las soluciones a corto plazo reemplazan planeaciones estratégicas, y el aprendizaje continuo se convierte en una constante.

Las organizaciones que fomentan el aprendizaje individual y de equipos, de manera permanente, aportan ventajas para ambas partes y aseguran su crecimiento y permanencia. Las personas que viven en culturas empresariales enfocadas en el aprendizaje, se responsabilizan de sus acciones con responsabilidad y libertad, ya que actúan desde su elección y no de la imposición, desde una conveniencia recíproca. (Ver fig. 2.)

Si definimos aprendizaje como la capacidad de aportar diferentes respuestas a las demandas del entorno, entonces ¿cómo se puede lograr que dicho aprendizaje se viva consistentemente?, ¿de qué manera se podrá encontrar el tiempo para ejercitar acciones que lo favorezcan?, ¿qué tipo de procesos se tienen que seguir para aprovechar los talentos, optimizar el potencial y desarrollar competencias?, ¿de quién(es) depende?

Los programas de entrenamiento, capacitación, formación y desarrollo son una excelente alternativa, sobre todo cuando están enfocados y diseñados en competencias relacionadas con el saber y el hacer; sin embar-

Figura 2



Los directivos que se han formado como coaches internos se transforman en observadores diferentes de los fenómenos organizacionales»

go, el uso de estas técnicas tiene límites muy marcados, como los tiempos fuera del ámbito laboral, el costo, la aplicabilidad en campo y la frecuencia.

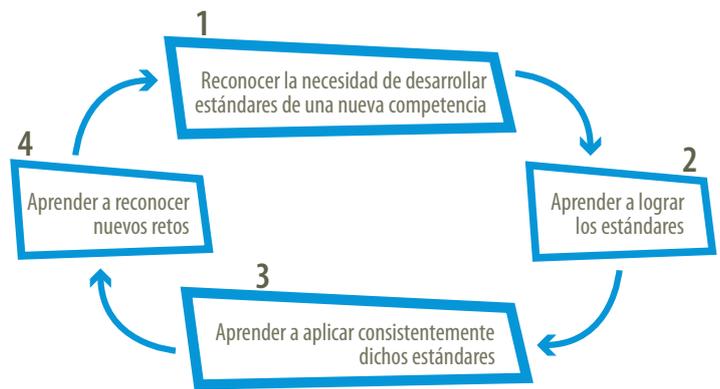
Como la opción más viable, por su presencia constante, existe el jefe inmediato que se ha entrenado como *coach* interno, quien:

- Comprende cuál es la competencia esencial que debe ejercitar para apoyar al enfoque estratégico del negocio y cuáles son las intervenciones que necesita ejercer para influir propositivamente en el personal a su cargo.
- Revisa sus propios bloqueos, identifica sus oportunidades de desarrollo, y encuentra y aplica acciones que generen comportamientos diferentes y efectivos para que desde ahí, pueda ponerse al servicio de sus colaboradores directos.
- Facilita la exploración de las necesidades, motivaciones, inquietudes, anhelos, capacidades e ideas de cada colaborador para que las lleve a la práctica, desde su propio proceso de aprendizaje.

- Promueve, con técnicas específicas, que cada colaborador elija y fije metas retadoras desde donde se comprometa y responsabilice.
- Indaga, escucha, propone e impulsa el aprendizaje desde la experiencia y la conciencia del propio colaborador.
- Lleva a cada colaborador a darse cuenta de sus incompetencias y del efecto que ello tiene, tanto en su proyección profesional como en los resultados del negocio, asimismo lo entrena y acompaña para que identifique los estándares esperados, y los ejercite consistentemente hasta convertirlos en hábito. (Ver fig. 3.)

En palabras de Goethe: *Tratad a un hombre como es y siempre será igual; tratadle como puede y debería ser y se convertirá en la persona que podría y debería ser.*

Figura 3



Los directivos que se han atrevido a incursionar en el mundo del *coaching* y a formarse como *coaches* internos se transforman en observadores diferentes de los fenómenos organizacionales, y se hacen más competentes para generar acciones y tomar decisiones que impacten, favorablemente, en el desempeño y lo lleven a niveles de impecabilidad en el cumplimiento.

Existen diferentes niveles de desarrollo y distintas necesidades de aprendizaje, por lo que un *coach* interno debe identificar las intervenciones requeridas, apoyándose en metodologías específicas para: entrenar en competencias específicas, corregir comportamientos disfuncionales, favorecer la seguridad en la toma de decisiones autónoma y/o facultar con poder de acción. (Ver fig. 4.)

Un *coach* interno utiliza el poder que le confiere su posición formal para sus colaboradores y no sobre ellos:

- Promueve que florezca lo mejor de sus colaboradores. El primer uso de la palabra *coach* en la lengua inglesa se refería a un tipo especial de carruaje; por lo tanto, su significado básico es: transportar a una persona valiosa de donde está a donde quiere estar.

Figura 4

Un líder proactivo administra el rendimiento y selecciona una intervención de *coaching* para optimarlo

Sabe, puede, quiere y confía en sí mismo	Sabe, puede, quiere, aunque se siente inseguro	Sabe, puede y no quiere	No sabe, puede y quiere
↓	↓	↓	↓
FACULTA	ASESORA	CORRIGE	ENTRENA
Documenta acuerdos	Refuerza la autovalía y la autoestima: alienta, apoya, motiva y habilita	Analiza los hechos y define con su colaborador las conductas que se requiere modificar	Comunica claramente las expectativas y entrena con demostraciones y prácticas supervisadas
Da seguimiento a todos los compromisos	Evalúa la comprensión y el compromiso	Acuerda el mejor plan de acción y determina consecuencias	Define medios y fines

- Cubre el vacío entre lo que su equipo es ahora y lo que requiere ser. Es una relación profesional donde acompaña, guía y estimula para ir más allá de las limitaciones que el equipo se autoimpone y para que logre la plenitud en su potencial.
- Corrige lo que está mal, descubre nuevas capacidades y formas de usar los talentos que lleven a una mayor eficiencia. El propósito es hacer que las personas lleven todo su ser al trabajo, ya que el ser auténtico, que es una integración de un conjunto maravilloso de partes, tiene mayor capacidad que cualquier parte o cualquier papel que se represente.
- Establece y desarrolla relaciones de trabajo saludables al hacer que:
 - Afloren los problemas. Identifica la expresión de las dificultades que existen.
 - Se afronten. Recopila datos primarios mediante retroalimentación.
 - Se solucionen. Planea y realiza acciones.
 - Se les dé seguimiento. Valida resultados contra lo esperado.
- Mejora la acción efectiva y la agilidad del aprendizaje, mediante un proceso intencionado de observación, indagación, diálogo y descubrimiento que proporcione información válida, decisiones informadas y compromiso interno.
- Ayuda a que las decisiones surjan de sus colaboradores, desde su capacidad de elegir.

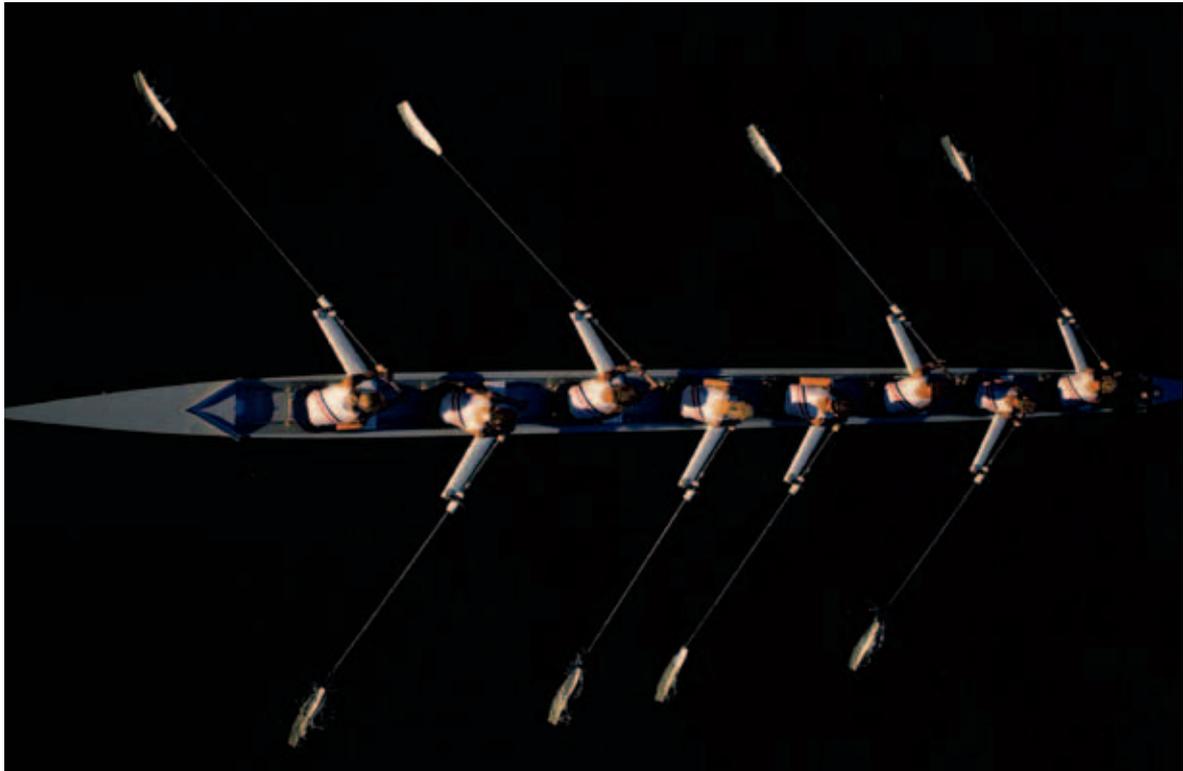
En síntesis, un ejecutivo que se asume como *coach* interno, se compromete a garantizar el dominio de competencias que se requieren y desarrolla la habilidad para lograr, mediante diversas técnicas, que sus cola-



El líder sabio no está coleccionando una cadena de éxitos, está ayudando a que otros encuentren su propio éxito.
Lao Tse

boradores descubran su poder de ser y lo utilicen no sólo para alcanzar resultados, sino para descubrir, proponer e implantar nuevas opciones enfocadas en la mejora continua, tomando en cuenta su propio crecimiento y las necesidades de su entorno. *P*

IMPACTO EN EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO



Tan importante es enfocar nuestro esfuerzo en quienes tienen que mejorar su desempeño, como en quienes han tenido un desempeño excepcional. El *coaching* es una herramienta para el desarrollo personal y profesional del individuo

En la actualidad, es común iniciar un proceso de *coaching* en aquellas personas que presentan problemas concretos en su desempeño, o requieren mejoras evidentes en ciertas habilidades o comportamientos definidos. En las empresas, a veces, nos olvidamos de quienes hacen las cosas bien porque, simplemente, están haciendo *lo que esperamos de ellos* o *lo que se les paga para hacer*. Es decir, invertimos tiempo y recursos en aquéllos que tienen áreas de oportunidad muy evidentes y nos olvidamos de quienes ya tienen alto desempeño y, con un poco de ayuda, pueden mejorar exponencialmente y alcanzar los más altos niveles en la organización.

Las personas que tienen un buen desempeño en la empresa y, más aún, quienes tienen el potencial para crecer y alcanzar altos niveles, pueden obtener enormes beneficios con un proceso de *coaching*.

¿Por qué *coaching* para equipos de alto desempeño?

La evaluación del desempeño no debe basarse sólo en criterios propios de negocio: ventas, *horas cargables*, metas financieras, etcétera. Una persona también debe ser evaluada por aquellas habilidades y comportamientos propios de su función, como: las habilida-

Las personas que tienen un buen desempeño en la empresa y el potencial para crecer y alcanzar altos niveles, obtendrían enormes beneficios con un proceso de coaching»

L.A.E. Rocío Canal Garrido
Gerente de Responsabilidad Social
Dirección Nacional de Recursos Humanos
KPMG Cárdenas Dosal, S.C.
rcanal@kpmg.com.mx

des de comunicación con clientes y equipo, liderazgo, compromiso y motivación, entre otras.

Es común encontrarnos con excelentes profesionales en términos técnicos y de conocimiento pero que, en muchas ocasiones, son malos jefes o tienen problemas de comunicación con su equipo de trabajo.

El *coaching* para equipos de alto desempeño pretende llevar a cada uno de los integrantes del equipo de manera individual y al grupo como un todo, para lograr los más altos estándares de productividad y liderazgo.

Es decir, todos los miembros de un equipo tienen diferentes habilidades y pueden destacar particularmente en ámbitos o funciones distintas. Sin embargo, a veces nos encontramos con personas cuyo desempeño individual es extraordinario, pero no saben interactuar con un equipo.

El *coaching* para equipos de alto desempeño busca lograr los mejores resultados posibles para la empresa con esa combinación especial de talentos y personalidades.

La situación económica y social actual, nos exige ser mejores jefes. Si queremos conservar a la gente valiosa tenemos que ofrecer planes claros de desarrollo, un sentido de dirección y pertenencia, motivación constante y un ambiente de trabajo agradable.

Un proceso de *coaching* bien implementado en un equipo de alto desempeño, puede dar a la empresa enormes beneficios, como los siguientes:

- Menor rotación de personal de alto potencial (Hipos).
- Mejor trabajo en equipo.
- Mejor ambiente de trabajo.
- Una forma más clara y directa de conseguir objetivos.

Además, los participantes también se benefician de muchas maneras, entre las que destacan:

- Identificar fortalezas y áreas de oportunidad como personas y como profesionales.
- Tener una visión más clara de quiénes son y su misión dentro de la organización.
- Desarrollar las habilidades para mejorar el desempeño e incrementar el rendimiento.
- Mantener mejores relaciones con jefes, pares y colaboradores.

- Cambiar y/o adquirir hábitos o conductas que beneficien al equipo y a la empresa.
- Mejorar la calidad de vida.

Opciones de *coaching*

Una vez que se ha determinado iniciar un proceso de *coaching* para el equipo, es importante analizar las diferentes opciones que se tienen y definir, claramente, la estrategia que se va a seguir. Las opciones son muchas y cada empresa decidirá, de acuerdo con su presupuesto, disponibilidad de tiempo, estructura y necesidades, cuál de ellas puede ser la mejor.

En cuanto al tipo de *coaching*, podemos plantear varias opciones, ya que en la actualidad, en el mercado existe un gran número de empresas que ofrecen asesoría o implementación de procesos de *coaching* con

enfoques muy particulares. En general, podemos destacar dos:

- *Coaching* ejecutivo: Enfocado en mejorar el desempeño de un individuo como parte de una empresa, el cual abarca temas como: rendimiento, liderazgo, habilidades gerenciales, planificación estratégica, etcétera.
- *Coaching* personal: Se centra en las necesidades del individuo fuera del contexto de la empresa. Comprende mucho más la psicología de la persona, sus antecedentes, motivantes, objetivos de vida, familia, etcétera.

En cuanto a la forma de trabajo, puede hacerse en lo individual, en equipo o

en ambas. La última opción es más completa y, por lo tanto, la que nos puede dar mejores resultados. Cada integrante del equipo trabajará de manera individual con su *coach* en aquellas cosas que necesita y, también, se unirá a sesiones grupales para lograr una mejor interacción con el equipo, por lo tanto, un mejor funcionamiento del mismo.

La selección del *coach* es un punto clave para el éxito del proceso. Existe la opción de contratar a un *coach* externo, buscar opciones de *coaches* dentro de la organización o una combinación de ambas. Todas las opciones tienen sus ventajas y desventajas.

Por ejemplo, contratar a un *coach* externo nos da la enorme ventaja de contar con una persona con el perfil y la experiencia indicados; aunado a esto, es una persona que, por no estar involucrada en la organización, puede ser mucho más objetiva, no tiene conocimiento de conflictos, vicios o intereses. Sin embargo, no siempre es fácil encontrarlo y no existe la identificación *coach-coachee* en esta primera opción.

Además, es importante que el participante se sienta cómodo con su *coach* y eso implica conocer detalles que, a simple vista, podrían parecer insignificantes como su forma de hablar, su presencia, su enfoque, entre otros.

Por otro lado, un *coach* interno tiene una visión clara de la organización y cómo se manejan las situaciones dentro de la misma. Conoce el trabajo, el ambiente y puede aportar una retroalimentación muy concreta y específica, de acuerdo con la situación. También, tiene la experiencia de vida y de trabajo para motivar al *coachee* o participante, al logro de sus objetivos. De manera adicional, cuando una empresa implementa un programa interno de *coaching*, éste se va permeando hacia todos los niveles y se convierte en un estilo de liderazgo propio.

En este punto es muy importante recalcar la importancia de seleccionar a la persona correcta y entrenarla para su función como *coach*. A pesar de que hay quienes naturalmente tienen las habilidades de un buen *coach*, es necesario que conozca a detalle las responsabilidades, habilidades y compromisos que se requieren. No siempre es fácil encontrar a quienes tengan la disponibilidad, el interés, el tiempo y el perfil para ser *coaches*.

La opción de combinar las dos opciones anteriores ha dado buenos resultados en equipos de trabajo, ya sea que el trabajo individual lo hagan con un *coach* externo, y las sesiones grupales con uno interno, o viceversa, se pueden lograr resultados interesantes.

¿Por dónde empezar?

El primer punto para iniciar un proceso de *coaching* es entender en qué consiste. Al respecto existen dos ideas básicas:

- El *coaching* es un proceso, no una serie de actividades aisladas.
- El compromiso de todas las partes involucradas es el punto de partida, sin el cual no existe posibilidad de éxito. Este punto es aún más importante cuando hablamos de *coaching* a equipos. Si uno de ellos no está dispuesto a asumir respon-

El *coaching* para equipos de alto desempeño pretende llevar a cada uno de los integrantes del equipo de manera individual y al grupo como un todo, para lograr los más altos estándares de productividad y liderazgo»

El coaching para equipos de alto desempeño busca lograr los mejores resultados posibles para la empresa, con esa combinación especial de talentos y personalidades»



sabilidades, a cambiar conductas o a trabajar por el equipo, no puede haber resultados positivos. El *coaching* no se puede imponer.

Una vez asumidos ambos puntos, existen una serie de pasos que pueden seguirse:

Diagnóstico o medición inicial

¿Cómo funciona el equipo y/o la persona actualmente? ¿Cómo podría mejorar? Todo lo medible es administrable. A pesar de que las habilidades y comportamientos son difíciles de medir, es necesario hacerlo. En tanto no pongamos un valor a los comportamientos que para la empresa son importantes, no podremos saber si la persona ha mejorado o no a través del tiempo.

Hay muchas empresas que cuentan con su propio proceso de evaluación del desempeño, no sólo para retroalimentar en cuanto a las habilidades técnicas y resultados de negocio del evaluado, sino también su desempeño social (liderazgo, interacción con los clientes, interacción con el equipo de trabajo, comunicación, etcétera).

Los procesos de diagnóstico realizados por externos son muy útiles y enriquecedores para el proceso, por ejemplo: una evaluación 360, una evaluación ascendente, pruebas psicométricas, entre otras. Lo importante es contar con una visión integral de la persona, no sólo lo que su jefe opina de él, ya que muchas veces el dirigente puede estar equivocado.

Voluntad de cambio y compromiso

Este tema ya se mencionó, pero surge nuevamente en el momento de recibir los resultados de la evaluación. Asumir que hay cosas que cambiar y comprometerse a hacerlo es fundamental. Tenemos que ser capaces de *ponernos el saco* en algunas cosas que son difíciles de aceptar o que nos incomodan.

Establecer objetivos claros

Señalar y conocer, tanto en lo personal como en equipo: ¿En qué puntos vamos a trabajar? ¿Cómo nos vamos a apoyar? ¿Qué queremos lograr?

Seguimiento

El trabajo de un coach no es decirle a la persona cómo hacer las cosas, sino ayudarla a que encuentre la mejor manera de hacerlas, es decir, es un acompañamiento en el camino de mejora del *coachee*. Por ello es que la constancia y disciplina son indispensables. El compromiso se traduce en acciones claras y constantes que deben ser revisadas con cierta frecuencia, ya que dependiendo del caso y de las necesidades del participante, podrá ser semanal, quincenal o mensual.

Medición

Después de un cierto periodo, es importante reevaluar a la persona de la misma manera que se hizo en un principio para medir la mejora. En la mayoría de los casos es evidente en la forma de operar, en el ambiente de trabajo y en la retroalimentación recibida por otros miembros del equipo. Sin embargo, medir una vez más nuestro desempeño y observar los cambios positivos que hemos logrado, es la mejor recompensa al esfuerzo realizado.

El ejercicio de la voluntad para aprender y desarrollar habilidades y conductas productivas, debe ser siempre una forma de vida. Eduquémonos en el esfuerzo por ser cada día mejores. *P*

ELECCIÓN DEL COACH EXTERNO



El *coaching* es considerado una herramienta de desarrollo de ejecutivos que se lleva a cabo por medio de un sistema de asesoramiento personal y profesional. Las modalidades de *coaching* están muy relacionadas con la metodología en la cual basan sus sesiones y el tipo de problemática que desean resolver

Hoy en día, existe una amplia gama de tipos de *coaching*, cuyas metodologías y fundamentos psicológicos tienen sus bases, entre otras cosas, en la ontología del lenguaje, enfoque sistémico o enfoque cognitivo; también, hay modalidades con fundamentos en neurosemántica y programación neurolingüística. Del mismo modo, existen modalidades centradas sólo en los asuntos de vida, la orientación vocacional o laboral.

Elegir un *coach* externo, o más de uno, para llevar a cabo conversaciones de *coaching* entre los eje-

cutivos de una organización, tiene que ver más con una estrategia corporativa de desarrollo de habilidades directivas, que con la modalidad o escuela de *coaching* a la cual pertenezca.

Una estrategia corporativa, para seleccionar a los *coach* adecuados, debe estar sustentada en el objetivo principal que se desea alcanzar con esta herramienta de desarrollo y estar de acuerdo con la cultura de la organización. Los criterios de selección parten de un adecuado entendimiento de los servicios que ofrecen las empresas de *coaching*, así como de la evalua-

Elegir un coach externo para efectuar conversaciones de coaching entre los ejecutivos de una organización, se relaciona más con una estrategia corporativa de desarrollo de habilidades directivas, que con la escuela a la cual pertenezca»



Lourdes López Goya
Senior Manager RH
Ernst & Young
lourdes.lopez@mx.ey.com

ción de las capacidades y habilidades de los *coaches* y sus estilos personales de interacción.

A continuación se presentan algunos componentes que deben estar presentes para la elección de un *coach* externo, los cuales están dirigidos para llevar a cabo una tarea formal de selección de *coaches* externos dentro de una organización; sin embargo, pueden ser adaptadas, cuando de forma personal un individuo decide buscar un *coach* para mejorar un área de su vida personal o profesional.

Definir los criterios de selección

Un punto fundamental es tener claro desde el inicio el ámbito en el cual se desea suscribir el proceso de *coaching*. Es decir, si sólo estará orientado a objetivos profesionales, objetivos de vida o ambos. Partiendo de ello, será más eficiente la definición de criterios bajo los cuales serán seleccionados los futuros *coaches*.

Estos criterios deben ser lo más específico posible y abarcar: las habilidades deseadas en los *coaches*, la experiencia demostrada en desarrollar ciertas habilidades, el conocimiento de cierta industria, el récord de casos exitosos, los niveles organizacionales con los que ha trabajado, las certificaciones, los estudios y los valores personales, entre otros.

En primer lugar, es preferible plantearse qué se quiere lograr y después qué características deseables debe tener la persona (*coach*) que ayudará en el logro de esos objetivos.

Elaborar un perfil de los servicios de *coaching*

Para lograr una comparación efectiva de los diferentes servicios y habilidades que se ofrecen en el mercado de *coaching*, es muy útil elaborar una plantilla de perfil que nos permita recabar, de forma sistematizada y estandarizada, la currícula de cualquier *coach*, para lo cual es necesario elaborar el catálogo de opciones, con el que el *coach* candidato puede elegir para indicar las competencias directivas en las cuales tiene experiencia para desarrollar, los temas que son su fortaleza, las áreas del negocio de su interés, etcétera.

Al final, se contará con expedientes uniformes de *coaches* por el tipo de habilidades, conocimientos y experiencia que posean, que ayudarán para evaluar la compatibilidad con los requerimientos antes definidos y la afinidad con futuros *coaches*.

Entrevistas de exploración

La experiencia como *coach*, el estilo personal, las habilidades para escuchar y la agilidad mental que éste posea son elementos críticos para una sesión de *coaching* exitosa. Por ello, se recomienda llevar a cabo una entrevista que tenga por objetivo evaluar estos aspectos en conductas específicas del pasado, que el *coach* reporte haber llevado a cabo en sus sesiones de *coaching*. Algunos asuntos como comprobar la claridad de su estructura y los planes de acción que sugiere, la manera en cómo integra las necesidades del negocio en las sesiones de *coaching* y su enfoque en los retos organizacionales; son más relevantes que los créditos académicos que posea.

La experiencia como coach, el estilo personal, las habilidades para escuchar y la agilidad mental que éste posea son elementos críticos para una sesión de coaching exitosa»

Estás habilidades son posibles de evaluar mediante una entrevista profunda con enfoque en conductas, además de que permite un acercamiento con el estilo y la personalidad del *coach*.

Contrato de servicios

Después de efectuadas las entrevistas, el siguiente paso es la selección de los *coaches* que reúnen los criterios básicos seleccionados para llevar a cabo los objetivos establecidos en el plan de *coaching* organizacional o personal.

Establecer un contrato de servicios, aún en los casos en que la contratación de un *coach* sea por iniciativa personal, es un paso fundamental para asegurar el éxito de las sesiones de *coaching*.

En el contrato de servicios deben estar asentados los acuerdos establecidos por ambas partes, relacionados con las expectativas de servicio, los estándares de calidad, los objetivos y los resultados específicos que se logren. El tiempo, duración y lugar de las sesiones, así como el sistema de evaluación de progreso de las mismas.

Por último, es importante aclarar los términos de confidencialidad de la información y las personas dentro de la organización que tendrán autorización para tener acceso a la información sobre avances, objetivos y planes de acción definidos en las sesiones.



Orientación del entorno de la empresa

Cuando el *coach* o grupo de *coach* ha sido seleccionado, es recomendable llevar a cabo una sesión de orientación antes del inicio de sus labores. Esta sesión ayuda a contextualizar y crear un nivel de entendimiento y compromiso con las metas organizacionales. Los temas que pueden abordarse son: las características generales de la organización y sus servicios, los principales retos que enfrentan sus ejecutivos, los antecedentes y experiencias previas que tienen alrededor de programas de liderazgo y *coaching*, así como los resultados que se esperan de estas sesiones.

Por lo anterior, los cinco elementos descritos para un proceso de selección de *coach* no pretenden agotar las posibilidades a considerar, es decir, existen otros criterios que son relevantes y que es importante evaluar en alguno de los pasos señalados, como: la capacidad del *coach* para crear confianza y credibilidad, su congruencia para mostrarse como un modelo de motivación y autodirección, y los valores personales que ostente, de acuerdo con los de la organización.

Para iniciar la búsqueda de un *coach* externo existen diferentes canales. Un estudio realizado por Corporate Leadership Council, en 2003, revela que 58% de las organizaciones buscaba a sus *coaches* externos, por medio de recomendaciones personales; 55% solicitaba referencias a ejecutivos inmersos en este proceso; 16% identificaba especialistas en publicaciones de negocios; 10% acudía a asociaciones profesionales de *coaching*, y el resto basaba su búsqueda en diferentes medios publicitarios.

Sin importar el medio elegido, lo relevante es que las organizaciones desarrollen su propio proceso de selección, el cual les permita eliminar esfuerzos, obtener consistencia y calidad en los *coaches* contratados para el logro de los resultados esperados. *P*

EXPO FINANZAS

Edición • 2010

ENTRADA LIBRE EXCLUSIVAMENTE A PROFESIONISTAS

17 al 19 **Marzo 2010**
WTC México
 13:00 a 20:00 hrs.



Regístrese en línea **¡Hoy mismo!**
www.expo-finanzas.com

Ingrese la siguiente clave: **FR0103020**

ESPACIO CONFERENCIAS



Estrategia Líder: Activando el potencial del empresario, su personal y financiamiento de la empresa
 Mtro. Juan Bosco Carrillo León



Casos prácticos de la facturación electrónica para grandes empresas, PyMEs y personas físicas
 Ing. José Luis Cortés



Adopción de los IF-RS
 C.P.C. Marco Barbosa



Caso de éxito: La acción Santander*
 Lic. Adrián Basauri



Maximización de los recursos en la determinación de los Impuestos Federales
 C.P. y E. F. Luis Delgado Pedroza



La importancia de las reparadoras de crédito en la economía actual
 Lic. Carlos Villanueva Alavez



IETU
 L.C. y M.A. Eduardo Marroquín



¿2010 es un buen año para invertir su dinero?
 Lic. Miguel Ángel Cortés



El portal "tuempresa.gob.mx": facilidad y rapidez en la apertura de empresa
 Dr. Manuel Gerardo Flores



El Contador en la MiPyME: profesional clave que agrega valor en la supervivencia y consolidación de tu empresa
 Ing. René Martín Torres Fragosos

*Cortesía AMERI

Consulte el programa final en: www.expo-finanzas.com

Patrocinador PLATINUM:



Patrocinador GOLD:



Patrocinador de Medios:



Patrocinador de Medios:



Organizado por:



Evento Apoyado por:



Móvil Operado por:



Contacto: (01 55) 5442-5760 / info@expo-finanzas.com / ventas@expo-finanzas.com

Evento simultáneo
 EXPO 2010
gastos generales
 Todo para la oficina
 17 al 19 **Marzo 2010**
 WTC México
 Salones Maya 2 y 3
 Regístrese en:
www.expo-gastosgenerales.com

¡EUREKA!

De la crisis al liderazgo innovador



Frente a la crisis sistémica: ¡un liderazgo innovador y humanista! En el presente, muchas prácticas de gestión empresarial, económicas y sociales utilizadas en las organizaciones, comunidades, gobiernos y aun en los núcleos familiares, están en crisis. La crisis alerta y sacude las esferas de confort. Nace de la mezcla de aciertos, equívocos y experimentaciones fallidas. También, puede ser el resultado combinado de malas decisiones, incompetencia, acciones erráticas, olvidos, incomprensión, falta de amor, corrupción o prácticas equivocadas e injustas en diversos ámbitos del quehacer humano

En un sentido constructivo, la crisis abre grandes oportunidades para la acción innovadora. Es un llamado urgente al cuestionamiento, a la reflexión profunda, a la crítica constructiva, al *coaching* creativo y al liderazgo innovador y humanista.

Organizaciones,
líderes, equipos
de trabajo y
países requieren
dinamizar su propia
revolución creativa
e innovadora
con una visión
humanista»



Lic. Rodolfo Muñoz Serrano
Director de Foro Kreativa
Consultor, facilitador y coach creativo
rmcreatica@prodigy.net.mx

Innovación total

Las empresas innovadoras no se conforman con pequeñas mejoras; no las desdeñan, pero lo que buscan es la innovación radical de sus procesos y el lanzamiento de productos y servicios sorprendentes y revolucionarios con alto valor agregado, integridad y responsabilidad social. Existen ejemplos sobresalientes, pero todavía son insuficientes. Se sabe que muchas organizaciones, líderes, equipos de trabajo y países completos requieren dinamizar su propia revolución creativa e innovadora con una visión humanista.

Para propiciar esta revolución, se requieren cambios profundos y radicales en la manera en que los directivos piensan y deciden sobre su modelo de negocios y la forma como ejercen su liderazgo. Está reconocido que un ambiente muy formal, caracterizado por liderazgos convencionales, insensibles, autoritarios y territoriales, puede inhibir las aportaciones creativas de los colaboradores y bloquear su entusiasmo y desarrollo. Desgraciadamente, estos estilos de liderazgo aún abundan en muchas empresas públicas y privadas. Así, frente a estos escenarios, las preguntas fundamentales son:

- ¿Cuáles son los nuevos entregables del líder frente a la crisis y a la competencia desmesurada?
- ¿Cuáles son las nuevas competencias que deberán aprender y desarrollar los líderes frente a esos nuevos entregables?
- ¿Cómo abandonar el liderazgo convencional y dinamizar el enorme potencial creativo y humanista de los "otros"?

Los nuevos entregables

La innovación total y el cambio del estilo de liderazgo son un imperativo frente a la crisis y a la competencia desmesurada. No sólo se busca un nuevo producto o un servicio espectacular; los líderes saben que para lograr la innovación sustentable de sus organizaciones tendrán que olvidarse de sus competidores, reinventar su modelo de negocios, dotarlo de un propósito superior y crear mayor valor, crecimiento, emoción y rentabilidad para todos los involucrados.

La característica de sustentabilidad incluye el despliegue de las competencias innovadoras de toda la organización para generar mayor valor y beneficios económicos, un clima de equidad y justicia social y el cuidado y mejoramiento de la integridad ambiental.

Un nuevo modelo de negocios se distingue por una diferenciación radical: *Fuera de la caja*, de las formas

como las organizaciones se asocian, diseñan, gestionan, producen y comercializan los productos y servicios que las coloca en un nuevo y antes inexistente mercado, donde ya no se compite, sino que se lidera con la innovación sustentable.

Estos nuevos entregables serán una realidad cuando se abandone el liderazgo convencional, lo que significa *aflojar el poder y la autoridad que congela a la organización*. Para tal efecto, será necesario que cada líder eleve sus competencias para pensar, sentir y actuar *fuera de la caja*, que se reinvente como ser humano y dinamice, en procesos de *coaching* creativo, el enorme potencial innovador de todas las personas involucradas en la empresa para que participen con efectividad en el juego democrático del liderazgo, la innovación y el goce de los beneficios.

Es muy importante precisar que lo anterior no implica de ningún modo, el abandono o descuido de las prácticas de responsabilidad social, gobierno corporativo, control interno o políticas de gestión de riesgos, entre otras medidas de control y seguridad.

El líder innovador es *camaleónico*

No queda duda, muchos innovadores son *camaleónicos*: Leonardo Da Vinci y otros científicos y filósofos también fueron músicos y poetas. Los resultados

de las investigaciones que se han realizado para desarrollar un liderazgo innovador y humanista, y que aquí se despliegan en cinco grandes competencias son: ser filósofo, artista, tecnocientífico y mercadólogo.

El líder innovador como filósofo, piensa sobre el pensar con mayor profundidad, se cuestiona sin concesiones, reflexiona sobre su propósito creativo y ético, construye y comparte sus utopías alcanzables. Somete a cuestionamiento y re-

flexión el estado de cosas de la organización y se asegura de que todos colaboren en la creación, revisión y fortalecimiento de una filosofía *viva*, con propósitos de orden superior para que la experimenten con intensidad en sus labores cotidianas.

El líder innovador como artista se siente más humano y es capaz de amar e interpretar la realidad desde otra dimensión; además, reconoce el gran valor que los actos lúdicos (los juegos) y el arte aportan al ejer-

cicio de su libertad creativa. El arte recrea y fortalece su autoconocimiento. Con él y con el sentido lúdico de la existencia, puede convertirse en un líder de corazón contento, más sensible y abierto para experimentar con mayor alegría e intensidad sus experiencias de vida; y con esto, revitalizar su visión y su acción humanista dentro de las organizaciones.

El líder innovador como tecnocientífico, conoce los beneficios de la observación sistemática y la experimentación; desarrolla un pensamiento disciplinado para realizar profundos análisis y arribar a síntesis creativas. Se transforma en una persona curiosa, experimental, abierta a las sensaciones, al cultivo de su cuerpo y de una mente flexible y creativa para realizar conexiones inusitadas.

El líder innovador como mercadólogo desarrolla divertidas y creativas estrategias de inteligencia del mercado. Sabe cómo acercarse y comprender las vidas y las necesidades de los clientes y los consumidores; además, aprende a transformar ese conocimiento en estrategias innovadoras de diferenciación, posicionamiento, comunicación y creación de productos y servicios únicos, útiles y sorprendentes para crear demanda, satisfacer a sus clientes y ampliar sus mercados bajo una visión de crecimiento, rentabilidad y liderazgo.

Síntesis creativa del líder innovador

El líder innovador es un *chiflado por excelencia*. Un niño competitivo, juguetero, curioso y revolucionario con una férrea determinación emprendedora para crear estados de ánimo innovador y transformar al mundo. Despliega su flexibilidad y espontaneidad creativa y la de los *otros* para pensar, sentir y actuar *fuera de la caja*. Con sus competencias múltiples y su talento para traducir sus ideales a una visión apasionada, crea y dirige empresas para diseñar, producir y proveer al mundo de procesos, productos y servicios únicos, útiles y valiosos.

El líder tradicional o *jefezote*

Ya se reflexionó sobre los componentes más importantes que constituyen un liderazgo innovador y humanista. Ahora se estudiarán brevemente algunos comportamientos y características de su antípoda: el Líder Tradicional (LT) o *jefezote*. Este tipo de personajes congelan y desaniman a las personas. Por decir lo menos. Veamos.

El LT impone sus puntos de vista y abusa de su poder y autoridad. Da las órdenes y ejerce el control para verificar que se cumplan a cabalidad. A veces, humilla y ofende a sus colaboradores. El LT no conoce las palabras: *Escuchar al otro, sinceramente*. Gusta ser obedecido, admirado o temido. El miedo es su estrategia po-

El jefezote impone sus puntos de vista y abusa de su poder y autoridad; da las órdenes y ejerce el control para verificar que se cumplan a cabalidad»



lítica. Se enfoca en sus intereses personales y, a veces, hace mal uso de los recursos de la empresa. El LT está lejos de sí mismo, de los otros y del mundo. Piensa que siempre tiene la razón. No es afecto al diálogo con sus colaboradores porque duda o teme de su inteligencia y creatividad. No sale mucho de su oficina. Como una deidad, prefiere ser buscado que acudir a las *trincheras del combate*.

El líder innovador como *coach* creativo

Las empresas que viven en el pasado aún mantienen la idea de centralizar la tarea de creatividad e innovación en los líderes tradicionales o en algunos departamentos como mercadotecnia e investigación y desarrollo. Es importante aclarar que no hay nada en contra de estos significativos personajes; por el contrario, se admira y se aprende sobre sus procesos y productos innovadores; además, se reconoce que algunos seres humanos fluyen con más facilidad que otros en el acto innovador. **Pero ¡ajo!, no conviene olvidar que en cada persona existe un creador en potencia que puede aportar ideas espeluznantes a la organización.** Una mina de oro que no ha sido suficientemente aprovechada para generar mayores beneficios.

Hoy, más que nunca, es necesario democratizar la innovación total. Es muy recomendable aprender a gene-

rar campeones en innovación. Esta es la labor del líder innovador como *coach* creativo. Por medio del proceso de *coaching* creativo y de un sistema de innovación, bajo una metodología de preguntas y diálogos estructurados, ¡las ideas saltan en cualquier momento!, y pueden provenir de cualquier lugar: de inventores independientes, de los colaboradores, de los proveedores, de los clientes y aun de otras organizaciones ajenas a nuestro negocio. La esencia del *coaching* creativo es apoyar el despliegue de las competencias del líder innovador para que sea capaz de guiar a otros en el enriquecimiento de su propio capital humano. Esto implica pensar, sentir y actuar *fuera de la caja* por un propósito altamente significativo.

El proceso de *coaching* creativo

El *coaching* creativo es una filosofía de acción, un proceso, un sistema, una competencia y un estilo de vida para pensar, sentir y actuar *fuera de la caja* y orientar el despliegue del ser total y multifacético hacia las acciones creativas que buscan un liderazgo innovador, sustentable y humanista dentro y fuera de las organizaciones. La anterior descripción descansa en los siguientes elementos estructurales:

- Hay dos personas o más: el *coach* creativo, el coacheado o los coacheados dentro de un ambiente y un sistema de innovación sustentable.

COMUNICADOS DE LA PRESIDENCIA

Folio 19/2009-2010. El CEN del IMCP, mediante su Vicepresidencia de Fiscal y de la Comisión de Comercio Internacional, da a conocer que la SHCP, publicó en el DOF del 17 de diciembre de 2009, la Segunda Resolución de modificaciones a las Reglas de carácter general en materia de comercio exterior para 2009 y sus anexos 1, 4, 10, 13, 19 y 22.

Folio 20/2009-2010. La Vicepresidencia de Legislación, mediante la CONPA, ponen a disposición de la membresía del Instituto, los proyectos de los boletines 3030, Materialidad en la planeación y desarrollo de una auditoría, 3040, Planeación de una auditoría de estados financieros y el 3170, Evaluación de errores identificados durante la auditoría, que se adjuntan y pueden ser consultados en la siguiente URL: Boletín 3030 <http://imcp.org.mx/spip.php?article2785>, Boletín 3040 <http://imcp.org.mx/spip.php?article2790> y Boletín 3170 <http://imcp.org.mx/spip.php?article2792>

Folio 21/2009-2010. La Vicepresidencia de Legislación, mediante la CONPA, pone a disposición de la membresía del Instituto los textos finales de los boletines 3110, Carta convenio para confirmar la prestación de servicios de auditoría y 3180, Identificación y evaluación de errores importantes por medio del conocimiento y comprensión de la entidad y su entorno, los cuales fueron aprobados en definitiva por el CEN del IMCP, en su junta celebrada el 11 de diciembre de 2009, para su aplicación obligatoria en los términos establecidos en dichos boletines, que se adjuntan al presente y que pueden ser consultados en la siguiente URL: Boletín 3110 <http://imcp.org.mx/spip.php?article2791> y Boletín 3180 <http://imcp.org.mx/spip.php?article2793>

Folio 22/2009-2010. El CEN del IMCP, mediante su Vicepresidencia de Fiscal y de la CROSS, da a conocer que el IMSS nos solicitó difundir entre la membresía, la implantación del Sistema Único de Dictamen (SUDI), para que en los meses de enero a abril de este año, los patrones que se encuentren obligados a dictaminar sus obligaciones ante dicho Instituto, por Contador Público Autorizado (CPA), y aquéllos que opten por dictaminarse, podrán presentar los avisos de dictamen.

Folio 23/2009-2010. El CEN del IMCP, mediante su Vicepresidencia de Fiscal y de la Comisión Representativa ante las Administraciones Generales de Fiscalización del SAT, da a conocer a la membresía del IMCP, el estado actual de las negociaciones que se han efectuado hasta la fecha, en relación con el SIPRED 2009 (40 anexos y 2 cuestionarios).

Folio 24/2009-2010. El CEN del IMCP, mediante su Vicepresidencia de Fiscal y de la CROSS, da a conocer que, con el oficio SGRF/GF/6885/09 de fecha 29 de diciembre de 2009, el Lic. Federico Pérez Ramírez, Gerente de Fiscalización de la Subdirección General de Recaudación Fiscal del INFONAVIT, nos solicita difundir entre la membresía: "Que con motivo del cierre temporal del SICOP, este organismo tomó la decisión de emitir otro procedimiento para la presentación de Avisos y Dictámenes para efectos de la Ley del INFONAVIT, de los anexos del Dictamen Fiscal, así como de la Constancia de Norma de Educación Profesional Continua".

Folio 25/2009-2010. El CEN del IMCP, mediante su Vicepresidencia de Fiscal y de la Coordinación del Foro Fiscal, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, particularmente al seguimiento de programas de comunicación, continua dirigida a las federadas y a la membresía en general, para dar a conocer información de actualidad en materia fiscal, y de actualizar el listado de las personas designadas por cada federada para el Foro Fiscal. Se solicita enviar al correo electrónico emarroquin@imcp.org.mx, la siguiente información: Nombre del colegio y datos de la persona autorizada por el colegio que corresponda, para recibir la información antes citada, como son: nombre completo y correo electrónico.

Folio 26/2009-2010. De conformidad con el Objetivo Estratégico número 4: "Contar con un sistema de comunicación eficiente" del Plan Estratégico IMCP, aprobado por el CEN, se informa que hemos habilitado nuevos canales de comunicación del Instituto con sus federadas, socios y comunidad contable en general, por medio de las herramientas Internet, denominadas redes sociales como lo son: Twitter y Facebook.

Folio 27/2009-2010. El Comité Ejecutivo Nacional del IMCP, a través de su Vicepresidencia del Sector Gubernamental, informa que de acuerdo a lo establecido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental, los pasados 20 de agosto y 9 de diciembre de 2009 fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación los documentos producto del trabajo del Comité Consultivo para la Armonización Contable, mismos que fueron coordinados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, quien ha puesto la experiencia de sus miembros a favor de este proceso durante el año 2009 y está a su disposición tanto en el Diario Oficial de la Federación como en la página del IMCP.

Folio 28/2009-2010. El CEN del IMCP, mediante su Vicepresidencia de Apoyo a Federadas, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, (particularmente el referente a "Fortalecer la Calidad de la Profesión, Identificar oportunidades de mejora a través del conocimiento de la infraestructura y de las herramientas tecnológicas de las Federadas"), les hace una cordial invitación para que acudan a la Constitución del Consejo de Educación a Distancia (CED) del IMCP, el próximo 9 de marzo del presente año de 11:00 a 16:00 h, en el edificio de la contaduría pública, Salón Fernando Diez Barroso, ubicado en Tabachines No. 44 Frac. Bosques de las Lomas, 11700 México, D.F., debiendo confirmar su asistencia a los correos electrónicos achavez@imcp.org.mx, y asistente.federadas@imcp.org.mx a más tardar el próximo 19 de febrero del presente.

- Se busca, por medio de preguntas ordenadas, la re-significación de las creencias, un nuevo modelo de negocios y el despliegue del *ser total* en acciones creativas de aprendizaje, liderazgo e innovación sustentable y humanista.
- El *coach* creativo funge como guía, maestro, creador de estados de ánimo innovador y provocador creativo. Como un líder innovador y humanista experto en el manejo de procesos creativos e innovadores. Emocionalmente, inteligente, sincero y diestro en conversaciones y en procesos de educación y aprendizaje por la acción creativa.
- Existe un diálogo estructurado armónico, respetuoso, confiable, divertido e imaginativo.
- Una columna fundamental del *coaching* creativo es el proceso creativo e innovador de cinco etapas: exploradora, creativa, selectiva y experimental, innovadora y de gestión del conocimiento. No se pasa a la siguiente fase sin que la anterior haya sido completada a satisfacción.
- Se crean *escenarios creativos imposibles* y metas MARE (Metas Audaces Retadoramente Espeluznantes) para *estirar el desempeño creativo* personal y organizacional.

¿Qué valor agregamos al negocio al desplegar un liderazgo innovador, mediante el coaching creativo?

- Desarrollo de un liderazgo innovador. Se despliegan las competencias y el capital humano para generar un liderazgo innovador y humanista dentro y fuera de la empresa.
- Creación de un extraordinario lugar. Se transforma la organización en un extraordinario y divertido lugar para innovar, ser y servir mejor.
- Generación de un nuevo modelo de negocios. Se reinventan radicalmente los procesos, productos y servicios.
- Creación de nuevos mercados y mayor valor. Se genera innovación, emoción, experiencias y mayor valor para todos los actores.
- Transición de la crisis a la innovación total. Se transforman las organizaciones *congeladas* en lugares *vivos* e intensos para la acción creativa y humanista. 

Evento2010 Anual

NUEVAS REALIDADES FISCALES

Reforma Fiscal – Propuestas viables
Consolidación Fiscal – Alternativas y retos
Aspectos Jurídicos de actualidad

Precio \$ 4,200 + IVA

La cuota incluye: material, coffee break y comida
Cuota máxima de estacionamiento por día de \$145.00 no
incluida en el precio.

22 de abril de 2010
Camino Real – Anzures
9:00 a 18:00 hrs.

PREVENTA

No. de Boletos	Descuento	Precio sin IVA
1 a 9	10%	\$3,780
10 a 19	15%	\$3,570
20 a 29	20%	\$3,360
30 o más	25%	\$3,150
(Socios del CCPM, IFA, IMCP, IMEF y CCPT)	15%	\$3,570

Este evento otorga
8 pts EPC

Preventa vigente al 31 de marzo de 2010
Descuentos no acumulativos

AEF: Teresa Gómez, tel. 5267.6459. **Torre Mayor:** Bernardina Martínez, tel. 5080.6497. **Lomas de Chapultepec:** Beatriz Roldán, tel. 5540.7800. **Polanco:** Martha Carrillo, tel. 5263.6068. **WTC:** Sonia Fernández, tel. 9000.0570

GESTIONA TU TRABAJO CON TALENTO

Vivimos en un contexto cambiante, veloz; probablemente, por la globalización, tecnificación o a consecuencia de las tecnologías de información, hoy las empresas, de manera constante, se vuelven más horizontales en su estructura; en consecuencia, la demanda para oficios y profesiones tradicionales es escasa; es irónico que, aunque todos somos únicos en el planeta, en el momento de solicitar una vacante laboral seamos tan homólogos. Para evitar esto, es necesaria la creatividad e innovación, porque el día de hoy poseer un título profesional no garantiza nada por sí mismo. Por esta razón, es inevitable diferenciarse, sobresalir, y la mejor forma es definir de manera personal objetivos laborales. Es posible que, como consecuencia de estos nuevos paradigmas, la mayoría de las personas se confunda y sitúe su atención sólo hacia su exterior y deje de valorarse como individuo y generador de ingresos

Actitudes mentales

Las actitudes mentales pueden y suelen reflejar gran impacto en la vida de las personas y no necesariamente para bien. Conocerse a uno mismo es vital para nuestro bienestar integral. Si nos sentimos bien como personas, desempeñamos un trabajo que disfrutamos y tenemos la percepción de plenitud en nuestra vida, es natural que goce-mos de satisfacción. La cuestión es que muchas si-tuaciones (entre ellas, las laborales ya comentadas), impiden sentirse bien y es ahí donde puede ser pro-positivo y práctico emplear el coaching.

Los mapas que formamos del mundo constituyen una especie de cartografía mental que configuran en nues-tro interior la manera de cómo percibimos los estímulos del medio exterior, el estímulo ya percibido e interpre-tado lo registramos como memoria que, en consecuen-cia, determinará la reacción de la incorporación de esta percepción; lo anterior, unido a las creencias, condicio-na la conducta, de tal forma que, cuando los "mapas" no son precisos, podemos comportarnos de manera limita-da, semejante a lo que muestra la fábula de las ranitas que viajan en grupo por el bosque, cuando, de repente, dos de ellas caen en un pozo profundo; las demás se re-únen alrededor del agujero y cuando ven lo hondo que es, dicen a las caídas que, para efectos prácticos, deben

darse por muertas. Sin embargo, ambas siguen tratando de salir del pozo con todo su esfuerzo mientras que sus compañeras les dicen que esos intentos son inservibles. Finalmente, una de las ranas atiende a lo que las demás les dicen, se da por vencida y muere. Su compañera con-tinúa saltando con tanta tenacidad como le es posible. La multitud le grita que es inútil, pero la rana sigue brin-cando, cada vez con más fuerza, hasta que sale del pozo. Las otras le preguntan si no escuchaba lo que le decían. La ranita les explica que es sorda, y que creyó que las de-más la estaban animando, desde el borde, a esforzarse más y más para salir del pozo. ¿Cuánta habilidad posee-mos para "no escuchar" lo que nos detiene?

Coaching ontológico

Para el caso que nos ocupa, es necesario decidir entre las variedades existentes de *coaching*: empresarial, ejecutivo, deportivo, ontológico e interior. ¿Cuál *coaching* es recomendable? Se considera la premisa de que el *coaching* ontológico es una relación pro-fesional de acompañamiento que ayuda a la perso-na a producir resultados extraordinarios en su carre-ra, empresa y vida, en virtud de que, mediante este proceso, el individuo profundiza su aprendizaje y me-jora su desempeño, ésta es la elección. El acompaña-miento se desarrolla con la perspectiva de lo que es benéfico para el cliente; es decir, el *coaching* ontoló-



¿Cuánta habilidad poseemos para “no escuchar” lo que nos detiene?»

Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: La voluntad.
Albert Einstein



C.P. y M.A.N. María Elena Gutiérrez Rivera
Directora Administrativa de Selectos Administración
elena_gtz2577@yahoo.com.mx

gico enseña a eliminar los elementos que lo deterioran y a conseguir los que lo proporcionan. Como resultado de un proceso de *coaching* ontológico, no está de más recordar algunos puntos aprendidos en el aspecto laboral:

- Nuestra labor aporta orgullo, honor y dignidad a un trabajo bien hecho.
- Competimos sólo con nosotros mismos.
- Poseemos la conciencia de no tener que lograr grandezas.
- Sabemos que las compañías no quieren empleados; necesitan buenos empleados.
- No sobresalir en determinada tarea está bien, pero ser incompetente no.
- Prevenir y solucionar problemas.
- Enfocarnos en los resultados, no en la actividad.

Con las técnicas y herramientas del *coaching*, uno de los resultados es la obtención de un nivel de autocrítica propositivo; es entonces cuando puede surgir, de manera espontánea, un *coach* interior que permite aprovechar mejor los recursos que se poseen de forma natural; como propuesta para mantener vigentes los puntos anteriores, se presentan los siguientes planteamientos:

- ¿Qué le impide avanzar hacia la obtención de los resultados que usted espera en cada una de las áreas de su vida? La autoestima se encuentra anclada a la percepción que tenemos de nosotros mismos, por definición propia y/o por declaraciones de otros, derivada de las actitudes mentales que hemos adoptado, conscientes e inconscientes, en nuestro beneficio o detrimento. Para fortalecer los aspectos que nos favorecen se requiere darle mantenimiento a su auto-concepto y hacer actualización de sus valores y creencias, ¿son éstos hoy todavía útiles para lograr sus objetivos laborales?
- ¿Qué capacidades naturales no utiliza completamente y de las cuáles cabe la posibilidad de obtener provecho económico? Reflexionar acerca de los talentos que posea: escritura creativa, repostería, diseño, entre otros.
- ¿Cuáles actividades de ocio pueden proporcionarle una carrera nueva o trabajo independiente? Recapacitar sobre pasatiempos: carpintería y fotografía, entre otros.
- ¿Necesita aprender gestión del tiempo, liderazgo, mercadotecnia, oratoria, inteligencia emocional o el mismo coaching?

Lo expuesto antes agrupa temas con los que se puede elaborar una evaluación, de acuerdo con el beneficio que refleje en su trabajo; la siguiente frase de Albert Einstein concluye el presente artículo: “Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: La voluntad”. *P*

PREGUNTOLOGÍA

Presentación del fenómeno coaching para no enterados

Preguntología es la mejor expresión del idioma español para llamar al arte de indagar con sentido»

¿Chismología? ¿Arte? ¿Novedad?
¿Moda? ¿Profesión: *coach*?

El primer objetivo es la obtención de información pura. Preguntología es la mejor expresión del idioma español, que encuentro para llamar al arte de indagar con sentido. Para un sinfín de temas. La forma, el fondo y la dirección de la pregunta, son el *core* del preguntólogo, un sentido fundamental de éste al indagar es obtener respuestas y conocer el estado actual de situaciones y personas.

Fondo intelectual: filosofía humanista.

Aplicabilidad en gran auge: ámbito laboral.

Posibilidades de desarrollo: todo espacio y lugar donde se encuentre un ser humano deseoso de crear una mejor visión y versión de sí mismo, de su entorno.

Ideal: lograr que el estar preguntado genere respuestas. Aprenda a verse y conocer sus capacidades y habilidades. Verse inserto en el entorno laboral con múltiples escenarios, por lo tanto, múltiples posibilidades de responder con habilidad a mayor número de circunstancias.

Respons-abilidad de sí mismo

Mientras que el preguntólogo genere preguntas inteligentes, el indagado buscará y encontrará respuestas de mejor calidad.

¿Dónde inicia el ciclo de preguntología?

El escenario de un preguntador es de tres etapas.

1. El dueño de la duda o necesidad pregunta al preguntador.
2. Éste devuelve la pregunta de manera que el preguntado indague.
3. Observe escenarios y se responda.

A) Un individuo se enfrenta a una duda, carencia o necesidad que requiere resolver. Se encuentra en posturas variadas como:

- La incapacidad para resolver.
- La inhabilidad para satisfacer la necesidad.
- La decisión de apoyarse en el entorno, aun cuando los rangos anteriores estén resueltos.

Por lo tanto, acude al entorno: un superior, asesor, consultor, consejero, tutor, mentor, *coach*, par, colega, colaborador, institución, etc. Cada especialidad se aborda de distinta manera.

El coach es la persona que elige entrenarse en variadas disciplinas, para dar apoyo a individuos que solicitan acompañamiento intelectual y estratégico»



Sylvia Garduño Pulido
Coach ejecutivo, empresarial, de equipos
Psicoterapeuta Gestalt-Rogeriana
sgp.saxtiel@gmail.com

B) La persona que es abordada para resolver, es el **primer candidato a preguntólogo**. En cualquier jerarquía que se encuentre, ha de indagar mediante *la escucha de calidad* las preguntas asertivas e inteligentes, con sentido previsto, es decir, preguntas que le brinden precisiones acerca de qué se le pide. Acercarse a resolver o medir, entonces si es él la persona adecuada o, en su caso, requerirá de apoyos externos nuevamente.

C) Una posición distinta a la anterior es la de aquél que decide no participar en las acciones resolutivas, y si participa orientando, aclarar la dirección-sentido al personaje A), para que éste vea varias posibilidades desde sus propios recursos. Éste, será llamado **segundo candidato a preguntólogo**.

Esta posición requiere del arte de preguntar. Rebotar a manera de espejo reflector y así, quien busca respuestas en el entorno, se lleva respuestas desde sí mismo, apoyadas en los recursos propios. Véase *El proceso de convertirse en persona*, de Carl Rogers, editorial Paidós.

Estas respuestas acercan al individuo A) a realidades, facticidades y posibilidades de sus habilidades y recursos. Al mismo tiempo, brindan puntos de vista nuevos o distintos, desde los que se vislumbran otras soluciones. Generan creatividad. El arte de combinar los elementos existentes [del griego, *arts combinatoris* {Τέχνων} **Αρτο χομβινατορισ**].

La clasificación y orientación de las preguntas genera la calidad y sentido de la respuesta. La responsabilidad de preguntar radica en estos dos elementos, al atender fina y conscientemente: ¿para qué pregunto lo que pregunto?

Si pregunto dónde... la respuesta es geográfica

Si pregunto cuándo... la respuesta es temporal

Luego entonces, si hago preguntas de precisión... obtengo... precisiones.

Si hago preguntas sin sentido... obtengo... respuesta ídem.

He aquí un breviario de posibilidades para entrenarse como preguntólogo. Preguntas para obtener respuestas acerca de:

- Visualizar objetivos.
- Establecer recursos humanos – *net work*.
- Implicar recursos humanos.
- Medir recursos materiales.



La habilidad de preguntólogo, llevada como arte, fondo y forma es lo que un coach desarrolla»

- Revelar información.
- Descubrir habilidades.
- Precisar estado actual.
- Precisar estado deseado.
- Aclarar metas.
- Jerarquizar acciones.
- Medición lineal de tiempo.
- Medición estratégica de tiempos (*timing*).
- Ideología.
- Entrenamiento.
- Diseño de conversaciones con implicados.
- Valor- importancia de resultados.
- Estándar de resultados. Piso y techo de satisfacción en entregables.
- Administrativo.

- Normatividad.
- Fronteras y limitaciones.
- Entendimiento.
- Compromiso.

Ahora bien, aquí se tiene una línea, casi fundamental, para la consecución de caminos y posibilidades en desempeños cotidianos: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuánto? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Para Qué? ¿Inicio? ¿Fin? ¿Comparado con...?

Sentido: ¿Para qué? ¿Para llegar a dónde?

Muchas son las ocasiones en las que un cliente tiene una meta inicial y al paso del entrenamiento o encuentro con un *coach*, éstas se amplían o delimitan de otra manera. Cualquier cosa puede cambiar, hablando de sentido.

¿Cómo se llegó ahí? Preguntando

Si un proveedor hace preguntas, se convierte en un preguntólogo a partir del primer encuentro con su cliente.

Es decir, un entrenador deportivo hace preguntas y observa al jugador para indicarle el mejor uso de recursos. Se convierte en preguntólogo, pero no es el jugador: ¿Qué comiste ayer que te veo muy cansado? ¿Cuántas

horas dormiste, pues hoy rendiste mejor? ¿Con quiénes platicaste ayer que hoy estás preocupado o abatido?, o bien, ¿entusiasmado y con otro rendimiento?, etcétera.

Por citar otro ejemplo, un doctor en la experiencia médica cuestiona a su paciente acerca de su historial y síntomas, y el diagnóstico se determina con estas preguntas que él hace. ¿A más experiencia, mejor diagnóstico?, o ¿a más experiencia mejores preguntas?, que a su vez llevará al diagnóstico y, por lo tanto, a las indicaciones y tratamiento de mayor eficacia; y ¿qué decir de la dosis?

¿Cuánto? Lo que me acerque más al sentido-meta

En el deporte: más peso en tus tenis fortalecen los músculos gemelos, menos tiempo en la rutina de abdominales, más carbohidratos en tu dieta la noche anterior a la competencia. ¿Cuánto pesó la raqueta con la que ganaste tu último torneo? ¿Estás dispuesto a someterte a este entrenamiento para aumentar tu condición física? ¿Qué ambicionas en el siguiente torneo? ¿A qué lugar aspiras? ¿Qué tanto significa para ti este premio?

En la medicina: ¿Cuánto pesas? Para calcular la dosis de un fármaco. ¿Cuántas horas estas durmiendo? ¿Cuánto tiempo te dura el dolor de cabeza después de comer? ¿Desde cuándo tienes esta molestia? ¿Tienes estudios anteriores de cuando has tenido este síntoma?

El historial clínico es lo primero que hay que llenar cuando uno se acerca a un médico por primera vez.

¿Cuándo? Cuando percibo la carencia-necesidad

Aquéllos que se atreven a aceptar la circunstancia presente como poca cosa o insatisfactoria. Tienen a la mano, el primer recurso para cambiar los resultados del presente, por otra meta, donde indagarse es la cuestión.

Coaching (acción desempeñada entre *coach* y *coachee*; pronunciación: {couch} y {couchi})

El *coach* es la persona que elige entrenarse en varias disciplinas, para dar apoyo a individuos que solicitan acompañamiento intelectual y estratégico, dirigido al desarrollo integral, e insertarse de manera funcional en el ámbito seleccionado, ya sea laboral, social o personal.

Esta habilidad de preguntólogo, llevada como arte, fondo y forma es lo que un *coach* desarrolla. El fin de

esta especialidad profesional es acompañar al *coachee*, quien es el individuo o equipo de trabajo en su desarrollo auto indagatorio, orientado a encontrar respuestas frente al cambio y frente a los retos. Es decir, preguntar para generar en el preguntado, las respuestas que éste requiere. Esto es, el *coaching*, que hoy está presente en los ámbitos laborales y como desarrollo humano, atiende al ser humano, ya sea como ejecutivo, equipo, empresa o institución, para visualizar el estado actual, desde el pasado, hacia la expansión futura

El coachee es el individuo o equipo de trabajo en su desarrollo indagatorio»

con la mejor versión de sí mismos, enfrentando cada circunstancia.

De esta manera, una persona se acerca a las exigencias del siglo XXI, reduciendo el margen de error, optimizando tiempo, recursos y emocionalidad; ampliando su homeostasis, que es la capacidad de adaptación.

El origen de la palabra homeostasis, es el siguiente: *homeo-* y el gr. *στάσις*, *posición, estabilidad*; 1.f.Biol. *Conjunto de fenómenos de autorregulación, que conducen al mantenimiento de la constancia en la composición y propiedades del medio interno de un organismo*; 2.f. *Autorregulación de la constancia de las propiedades de otros sistemas influidos por agentes exteriores.* *P*

Bibliografía

Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española.

La mente intuitiva es un regalo sagrado y la mente racional es un sirviente fiel. Hemos creado una sociedad que honra al sirviente y ha olvidado el regalo.
—Albert Einstein

Si quieres persuadir a alguien has de hacerlo a través de sus propias argumentaciones.
—Aristóteles

No existe líder sin misión y no existe misión sin pasión.
—Sergio Pascual

No es necesario violentar la naturaleza, sino persuadirla.
—Epicuro

EL ESPÍRITU

Si la única herramienta que tiene es un martillo, usted pensará que cada problema que surge es un clavo.
—Mark Twain

El ser humano puede realizar una mirada sobre su emocioar, puede reflexionar porque tiene el lenguaje. Todo vivir humano ocurre en conversaciones y es en ese espacio donde se crea la realidad en que vivimos.
—Humberto Maturana

Lo que somos se construye en nuestras conversaciones históricas acerca de nosotros mismos, incluyendo las narrativas históricas en las cuales nacemos sin tener conciencia de ello.
—Fernando Flores

La mayoría de los problemas no deriva de las respuestas que nos damos, sino de las preguntas que nos hacemos.
—Emmanuel Kant

Una visión sin acción no pasa de un sueño. Acción sin visión sólo es un pasatiempo. Pero una visión con acción puede cambiar el mundo.
—Joel Barker

Son nuestras teorías las que determinan nuestras observaciones.
—Albert Einstein

Las preguntas del hombre sabio contienen ya la mitad de las respuestas.
—Ralph Waldo Emerson

Antes de convencer al intelecto es preciso tocar y predisponer al corazón.
—Blaise Pascal

La belleza no mira, sólo es mirada.
—Albert Einstein

La flexibilidad triunfa sobre la rigidez, la debilidad sobre la fuerza. Lo que es maleable es siempre superior a lo que es inamovible. Este es el principio según el cual el control de las cosas se obtiene colaborando con ellas, la supremacía mediante la adaptabilidad.

—Lao Tse

*No importa lo que es,
importa lo que ves.*

—Sergio Pascual

Date la libertad: de ver y oír lo que hay allí, en lugar de lo que debería ser, era o será; de decir lo que sentís y pensás, en lugar de lo que debieras decir; de sentir lo que sentís, en vez de lo que tendrías que sentir; de pedir lo que querés, en vez de estar siempre esperando que te den permiso; de correr riesgos por tu propia cuenta, en vez de elegir estar simplemente seguro.

—Virginia Satir

Dar el ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera.

—Albert Einstein

El verdadero descubrimiento no es ver nuevos mundos, sino cambiar de ojos.

—Michael Proust

DEL COACHING

Al hombre se le puede arrebatar todo, salvo una cosa: la última de las libertades humanas, la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias para decidir su propio camino.

—Viktor Frankl

Y así después de esperar tanto, un día como cualquier otro decidí triunfar... decidí no esperar a las oportunidades, sino yo mismo buscarlas, decidí ver cada problema como la oportunidad de encontrar una solución, decidí ver cada desierto como la oportunidad de encontrar un oasis, decidí ver cada noche como un misterio a resolver, decidí ver cada día como una nueva oportunidad de ser feliz.

—Walt Disney

Quien nunca ha cometido un error nunca ha probado algo nuevo.

—Albert Einstein

Nos movemos en el mundo de los mapas, de las representaciones. Cada cual posee su modelo del mundo dentro de su acotada interpretación de la realidad. No somos dueños de la verdad, tan sólo percibimos el mundo desde nuestra mirada.

—Sergio Pascual

Liderar es crear un mundo al que las personas deseen pertenecer.

—Robert Dilts

Es imposible conocer a los hombres sin conocer la fuerza de las palabras.

—Sigmund Freud

Debemos pasar de empleados a emprendedores, de reactivos a proactivos, de rígidos a flexibles, de especialistas a generalistas, de actores a autores. En suma, tenemos que dejar nuestra zona de confort y ser arquitectos de nuestro propio futuro.

—Marco Aurélio Ferreira Vianna

SABÍAS QUE EL COACHING...

Globalización



...ayuda a entender los problemas que guardan relación con la construcción de nuevas modalidades de convivencia en un mundo globalizado.

Enfoque estratégico



...es altamente eficaz desbloqueando las limitaciones y centrándose en el desarrollando de los propios recursos de las personas u organizaciones.



Toma de decisiones

...impulsa la toma de decisiones que suponen un cambio. El *coach* acompaña a la persona en la preparación (antes), en la puesta en ejecución (durante) y en el seguimiento (después) del proceso de cambio, y facilita la transición y adaptación a la nueva realidad.

Gestión por competencias

...favorece la adquisición de nuevos hábitos y aumenta el desarrollo de competencias de las personas en sus diferentes roles laborales.

...dentro de las competencias personales, elimina la ambigüedad de la creencia de que todo es blanco o negro.



Nuevos paradigmas

... te ofrece un cambio de perspectiva. Por medio de posicionarse en nuevos puntos de vista, la persona puede ver opciones diferentes que le hagan obtener resultados diferentes a los habituales, tanto en el área personal como profesional.

...explica de manera clara la frase: "el mapa no es el territorio".

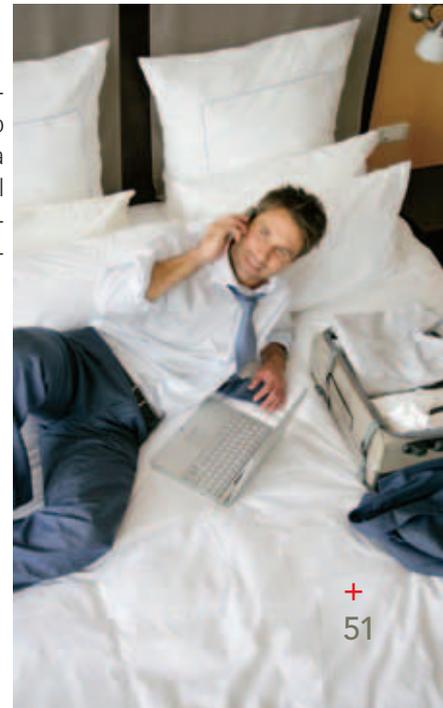


Crisis

Una crisis es un cambio y el *coaching* ayuda a vivirla como una oportunidad de aprendizaje, creando soluciones y maneras innovadoras y creativas para ser efectivos en situaciones de incertidumbre. El *coaching* es una excelente herramienta para atajar la crisis, creando soluciones que permitan incrementar los resultados.



Magda Gálvez
Fundadora y directora del Portal del Coaching
Professional Coach Certified (PCC)
por la *International Coach Federation* (ICF), USA
Conferenciante motivacional y entrenadora de
Programas de Desarrollo Humano,
Barcelona, España
magda@portaldelcoaching.com





Familia

La familia es un laboratorio donde día a día se ponen a prueba las actitudes, conductas y emociones de los integrantes. Los padres tienen en el *coaching* una valiosa herramienta para aplicar como educadores de sus hijos pudiendo desarrollar en ellos valores que les hagan ser, lo mejor que puedan llegar a ser.



Desarrollo humano

...amplía las capacidades de lo que las personas pueden ser y hacer desarrollando su máximo potencial y creando la vida que realmente quieren vivir, impactando así de una manera positiva en su entorno. El *coaching* lleva intrínseco el desarrollo humano.



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

Vicepresidencia de Legislación–Comisión de Educación

Te invitamos a
emitir tu voto...

Proceso de auscultación de las NFPC

Normas de Formación para
Profesionales en Contaduría

CONOCE SU CONTENIDO:

NFPC 1	Requisitos de ingreso a un programa de educación profesional en contaduría
NFPC 2	Contenido de los programas de educación profesional en contaduría
NFPC 3	Habilidades profesionales y educación general
NFPC 4	Valores, ética y actitud profesionales
NFPC 5	Requisitos de experiencia práctica
NFPC 6	Evaluación de las capacidades y competencia profesional
NFPC 7	Desarrollo profesional continuo
NFPC 8	Requisitos de competencia para auditores profesionales

El texto completo de las normas y la cédula de respuesta, podrás consultarlos en

www.imcp.org.mx

Sección Normatividad
Proyectos en Auscultación

Envía tu opinión y comentarios que son muy importantes.

Sociedad

El *coaching* desarrolla la conciencia y la responsabilidad, rompe con antiguos paradigmas y las personas pasan de ser *victimistas en sus vidas* a *protagonistas de sus vidas*, teniendo esto una repercusión positiva en la sociedad.



Conversaciones que liberan

El *coaching* favorece al autoconocimiento. Una conversación de *coaching* puede liberarte de los enigmas ¿Quién soy? ¿Qué quiero? ¿Para qué estoy aquí? Recordemos la frase del templo de Delfos: *conócete a ti mismo y conocerás al mundo.* *P*



Palabras en activo

SENDOS



Las palabras sendos y sendas siempre se usan en plural y significan, según el *Diccionario de la lengua española*, de la Real Academia Española: *uno o una para cada cual de dos o más personas o cosas. Llegaron sus hermanos con sendas bicicletas.*

La frase anterior quiere decir que cada uno de sus hermanos llegó trayendo una bicicleta; esto es, que si tiene tres hermanos, éstos llegaron cada uno con una bicicleta, tres en total; y si tiene once hermanos, fueron once bicicletas las que tuvieron que acomodarse en la casa.

Es pertinente señalar que sendas bicicletas no significa que son grandes. Dice Manuel Seco, en su *Diccionario de dudas de la lengua española*, editorial Aguilar: *Es barbarismo usarlo como grande, descomunal, repetido: Me tomé sendos tragos.* En la frase anterior, debió decirse: *Me tomé grandes tragos.*

Otros ejemplos del buen uso de la palabra sendos, son los siguientes:

Vinieron Leobardo y Luis Javier con sendos informes financieros (cada uno con un informe financiero; no con estados financieros descomunales).

Mariana, Jacqueline y Victoria trajeron sendas chamarras (cada una con una chamarra; no con chamarras grandotas).

Manuel Seco, en el libro mencionado, añade: *Hay quien llega a confundir sendos con ambos* (recuérdese que en el número anterior de *Contaduría Pública* vimos el uso de la palabra ambos) y ejemplifica: *En la madrugada de ayer se repitió el hecho insólito de que dos jóvenes desconocidos atracasen a don Anastasio Ovejero García... En la madrugada anterior ya referimos cómo otros tres desconocidos asaltaron a un churrero... No sería de extrañar fuesen las mismas personas las que realizaron sendos asaltos.*

Lo correcto hubiese sido: *No sería de extrañar fuesen las mismas personas las que realizaron ambos asaltos.* P

TODA PROFESIÓN SIGNIFICA SERVICIO

En el país del desempleo y la iniquidad, ser profesionista es un privilegio. Sobre todo si consideras, amable colega que te asomas por primera vez a esta columna, que los mexicanos con título profesional no llegamos a 2% de la población. Entonces, el privilegio se convierte en compromiso, en el serio y comprometido deber de responder a la sociedad con servicios verdaderamente útiles por aquello que ésta ha tenido que aportar o ceder, para que algunos seamos profesionistas titulados; por consiguiente, toda profesión significa servicio.

Esta idea coincide con la que encierra el vocablo *rendición de cuentas*, tan usado y repetido en nuestro medio. Así como muchos profesionistas mexicanos dicen: *mi trabajo me costó estudiar y recibirme, por eso me debo a mí mismo, antes que a nadie*, la mayoría de los administradores públicos y privados siguen pensando que rendir cuentas consiste en informar de su gestión, altivamente, desde lo alto de su posición, a un conglomerado anónimo de ciudadanos o consumidores, aunque lo que informen tenga poco qué ver o nada con la satisfacción de sus necesidades elementales. Todos se equivocan. Por tal motivo, es tiempo de cambiar algunos paradigmas:

- » Los ciudadanos y los consumidores son los actores principales de la rendición de cuentas porque encomiendan, en el pleno ejercicio de su libertad de opción, una administración correcta de los recursos públicos, por parte de los políticos y de los gerentes.
- » Rendir cuentas es responder a la gente por la encomienda confiada de administrar en su beneficio los bienes y recursos comunes; decimos comunes porque provienen de las contribuciones, del ahorro y la inversión, del consumo público y del pago de servicios colectivos (los que ustedes quieran pensar: transporte, educación, salud, alimentación, seguridad, preservación del ambiente, libertad de ver, oír y decir, etcétera).
- » Los profesionistas mexicanos debemos trabajar por la dignidad de nuestros compatriotas necesitados, antes que procurar nuestro propio beneficio.

- » Los Contadores Públicos hemos de convenir en que la contabilidad, la disciplina ordenada de las cuentas a rendir, sólo será útil si puede medir, evaluar y revelar la salud del orden establecido para proveer e impulsar el bienestar comunitario. En esto estaremos contribuyendo a cumplir y difundir el elevado significado de la rendición de cuentas.

Les ofrezco seguir hablando de ética en futuras entregas y presentarles los pensamientos de otros colegas y académicos, integrantes de un movimiento de reflexión crítica denominado: *Seminario Nacional de Ética*, que el maestro Arturo Díaz Alonso, de imborrable memoria, nos alentó a formar, en cuyo seno sostenemos que la ética nos obliga a cumplir con lo que esperan los demás de cada uno de nosotros, o, lo que es lo mismo, a rendir buenas cuentas. 

C.P. Jorge Barajas Palomo
Ex presidente del IMCP
Coordinador del Seminario Nacional de Ética
sajarab@prodigy.net.mx

REFORMA AL SISTEMA FINANCIERO GLOBAL

Su regulación en Estados Unidos

En Igaluit, Canadá, se reunieron los ministros de economía y gobernadores de bancos centrales de EE.UU., Canadá, Alemania, Francia, Gran Bretaña, Italia y Japón (Grupo de los Siete). En esa reunión se analizó el estado de la economía global y los mercados financieros.

El ministro de finanzas de Canadá, quien actuó como anfitrión, expresó que la reunión debía llevarse a cabo, de una manera informal y que los puntos a tratar se hicieran de manera franca y sin limitaciones, buscando, con ello, colocar a la economía global en el camino de la recuperación.

El tema inicial a discutir fue el más conflictivo: la reforma al sistema financiero y la necesidad de coordinar esfuerzos para responder a las causas que originaron la crisis financiera. EE.UU., Francia y Gran Bretaña, expresaron su deseo de emprender una reforma normativa mundial del sector financiero, aunque Canadá se mostró reticente.

Debido a la gran problemática tenida con diversos bancos y la quiebra de muchos de ellos en EE.UU., el gobierno del presidente Obama, presentó al Congreso de su país una serie de reformas a la regulación de su sistema financiero, la cual se ha convertido en una prioridad para la Casa Blanca.

Sin embargo, los senadores Dodd y Shelby han estado negociando durante meses el proyecto de ley de reformas, pero se ha presentado una serie de escollos que les ha impedido redactar un acuerdo final sobre esta legislación.

Los congresistas demócratas han considerado la posibilidad de forzar a los republicanos para realizar un voto político si éstos se oponen a las nuevas reglas financieras, ya que muchos estadounidenses aún se sienten molestos por la crisis financiera y sobre la manera tan rápida en cómo se recuperaron los bancos más importantes en su país.

Los republicanos argumentan que las reglas financieras implicarían una interferencia excesiva del gobierno y restringirían el acceso al crédito.

La regulación que ha puesto en marcha el presidente Obama, pretende limitar el tamaño, actividad y concentración de los grandes bancos, así como restringir su capacidad para especular en beneficio propio, ya sea mediante inversiones en bolsa, divisas y de más productos financieros, haciendo uso del dinero de los depositantes.

Esta reforma tiene la intención de restaurar la Ley Glass-Steagall, la cual fue eliminada por el presidente Bill Clinton. Esta ley fue instaurada por el presidente Franklin D. Roosevelt, quien creía que el sistema bancario basado en la especulación era perjudicial para la Reserva Federal.

C.P.C. Luis Núñez Álvarez
Investigador y asesor financiero
investigador20032002@yahoo.com.mx

Las características más importantes de esta ley eran:

- » Total separación de la actividad bancaria de la bursátil.
- » Se creaba un sistema bancario conformado por bancos nacionales, bancos estatales y bancos locales, a fin de evitar la competencia desleal.
- » Evitaba que los bancos participaran en el manejo de los fondos de pensiones.
- » A los banqueros se les prohibía participar en los Consejos de Administración de las empresas.

Además, generó la creación de diversos organismos reguladores, a fin de tener un mayor control en el manejo del sistema bancario de la época.

La dificultad más grande que ha tenido la reforma presentada por el presidente Obama, es que afectaría a Wall Street y a las bolsas más importantes del mundo. El volumen que se vería afectado por quitar el *Trading* por cuenta propia podría hacer bajar al NYSE entre 30 y 50%, nada más. Esto sería considerado toda una revolución y el día que esto sucediera, pasaría a la historia de las finanzas como algo inesperado.

El *Trading* por operaciones de cuenta propia de las bolsas representa, en la actualidad, 70% de lo máximo que han subido los mercados bursátiles. Se señala que entre los efectos que implicaría esta reforma, entre otros, son los siguientes:

- » Podría secar la liquidez del mercado de las acciones y otros mercados como materias primas, bonos, etcétera.
- » Causaría la aparición de un nuevo mercado diferente al conocido hasta ahora.
- » Repercusión grave en los beneficios de los bancos.
- » Bajada violenta en el volumen de todos los mercados.
- » Cierre de numerosos *hedge funds* y nuevos despidos masivos en el sector bancario.

No será fácil que sea aceptada la nueva regulación del sistema bancario en los EE.UU., y si los países industrializados del G-7, siguen preocupados por toda la serie de problemas que ha traído consigo la crisis financiera mundial, por ello, después de la reunión celebrada en Canadá, se han llevado en sus carteras los ministros de finanzas y gobernadores de los bancos centrales de esos países, la tarea de instrumentar una nueva regulación que marque un hito en el manejo del sistema financiero mundial.

Notas consultadas

Obama aprieta la gran banca, Eduard Berenguer, Catedrático UB.

Obama declara la guerra a Wall Street, M. Llamas. A. Martín.

Las negociaciones sobre la reforma financiera en los EE.UU., Damián Paleta.

Responsables Financieros del G-7, inician reunión sobre economía mundial, Julio César Rivas. P

DIFICULTADES PARA LA DEVOLUCIÓN DEL IDE

A partir del 1 de julio de 2008 entró en vigor el IDE, para controlar la evasión fiscal; su fin primordial fue impulsar el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Según la iniciativa del Ejecutivo para 2010, este impuesto al flujo de efectivo, impacta a quienes obtienen ingresos no declarados a las autoridades fiscales, lo que ha permitido que la base de contribuyentes se amplíe. Al parecer, este impuesto no afecta a los contribuyentes cumplidos, ya que el acreditamiento contra el ISR propio o el retenido a terceros, la compensación contra impuestos federales o, incluso, por medio de su devolución, evita que se represente mayor carga fiscal a los contribuyentes.

Tasa y monto de los depósitos exentos

Hasta el 31 de diciembre de 2009, el Art. 3 de la LIDE preveía que el IDE se calcularía en 2% al importe total de los depósitos en efectivo, y en su Art. 2, fracc. III, señalaba que las personas físicas y morales que realizaran depósitos en efectivo no estarían obligadas al pago del impuesto cuando el monto acumulado no excediera \$25,000, en cada mes del ejercicio. Pero, a partir de 2010 se redujo la cantidad mensual de depósitos en efectivo hasta \$15,000 acumulados en cada mes del ejercicio; asimismo, el IDE se calculará a 3% del importe total de los depósitos en efectivo. La iniciativa señala que el límite para los depósitos exentos es adecuado, toda vez que para los contribuyentes cumplidos ni la disminución al límite ni el incremento a la tasa representarán una carga tributaria adicional.

Exención a depósitos para pagar créditos

La LIDE hasta el 31 de diciembre de 2009 establecía que las personas físicas y morales no pagarían el impuesto por los depósitos en efectivo que se realizaran para pagar créditos que les hubieran sido otorgados por las instituciones financieras, según lo establece el Art. 2, fracc. VI. Pero, la exención se modificó para que no se aplicase en el caso de las personas morales ni de las personas físicas con actividades empresariales y profesionales, pues se trata de contribuyentes obligados a hacer pagos provisionales o definitivos mensuales, contra los cuales pueden acreditar o compensar el IDE. Esta reforma entrará en vigor el 1 de julio de 2010. Con objeto de verificar que la exención para las personas físicas es aplicable sólo a éstas, se establece la obligación de dar a la institución financiera su clave del RFC para que verifique con el SAT que no son contribuyentes que realizan actividades empresariales o profesionales.

Devolución del IDE del ejercicio

El Art. 7 de la LIDE señala que el IDE no acreditado, compensado o solicitado en devolución podrá ser recuperado en la declaración del ejercicio. Respecto a la devolución, el Art. 7, cuarto párrafo, menciona lo siguiente:

"Si después de aplicar los procedimientos de acreditamiento y compensación a que se refieren los párrafos anteriores, subsistiere alguna diferencia, la misma podrá ser solicitada en devolución."

La regla I.11.25 de RMF señala lo siguiente:

"Para los efectos de los artículos 7 y 8 de la Ley del IDE, los contribuyentes podrán estar a lo siguiente:

III. Si después de aplicar los procedimientos de acreditamiento y compensación a que se refieren las fracciones anteriores, subsistiere alguna diferencia, la misma podrá ser solicitada en devolución en los términos de los artículos 7, cuarto párrafo y 8, cuarto párrafo de la LIDE, según corresponda."

Cuando se genere una diferencia susceptible de solicitarse en devolución, la regla I.11.27, penúltimo y último párrafos de la RMF, señala que la devolución no releva al contribuyente de dictaminar la solicitud de devolución del IDE establecida en el Art. 8, cuarto párrafo de la Ley, excepto cuando se ubique en el supuesto de la regla I.11.28 de la RMF. Esto, también se aplica a la devolución a que se refiere el Art. 7 de la LIDE.

Devolución del IDE en pagos provisionales

El Art. 8 de la LIDE precisa que el IDE mensual que no se hubiese acreditado, compensado o devuelto podrá recuperarse en el mes:

"Si después de aplicar los procedimientos de acreditamiento y compensación a que se refieren los párrafos anteriores, subsistiere alguna diferencia, la misma podrá ser solicitada en devolución, siempre y cuando ésta última sea dictaminada por contador público registrado."

Sin embargo, la regla I.11.28 de la RMF precisa que:

"Para los efectos del artículo 8, cuarto párrafo de la Ley del IDE, se tendrá por cumplida la obligación de dictaminar la devolución mensual solicitada, cuando el contribuyente se encuentre obligado a dictaminar sus estados financieros u opte por hacerlo conforme a los artículos 32-A y 52 del CFF, siempre que, en este último caso, hayan presentado el dictamen del penúltimo ejercicio fiscal, o en su caso, del último ejercicio."

Conclusión

Estas normas presentan las siguientes imprecisiones: a) no señalan la posibilidad de continuar acreditando las cantidades pendientes contra pagos provisionales y anuales futuros, ya que se deberán compensar o solicitar en devolución; b) para la devolución mensual y anual del IDE, en el caso de los contribuyentes obligados a dictaminar sus estados financieros o que opten, no será necesario presentar declaratoria, algunas administraciones opinan lo contrario; c) para la devolución mensual y anual del IDE respecto a los contribuyentes no obligados a dictaminar, será necesario presentar declaratoria de CPR; d) la declaratoria se deberá presentar en escrito libre, debido a que no existe un modelo oficial, y e) es importante que las autoridades fiscales homologuen su criterio respecto a las devoluciones de IDE, ya que en algunos casos solicitan la declaratoria, siendo que el contribuyente está dictaminado. 

LA ACUMULACIÓN DE RESERVAS INTERNACIONALES

Durante la última semana de enero, las autoridades anunciaron que se estaba analizando acumular más reservas internacionales. A pesar de que se ubican en niveles máximos históricos, se señaló que las reservas deben continuar en aumento. Las causas de esta medida son tres: a) el retiro de la línea de crédito del FMI y la línea *swap* con la Reserva Federal (contratadas durante la crisis de 2009, que sólo se usó parcialmente); b) el incremento de la deuda asumida por México después de la crisis, y c) el reciente *downgrade* de la calificación soberana de México por parte de Standard & Poor's y Fitch. Este mecanismo trataría de dar certidumbre a los mercados internacionales de la suficiencia de moneda extranjera sobre diversas obligaciones.

El mercado interpretó que el Banco Central demandaría dólares para aumentar el monto de reservas de esta moneda y que esto haría que el *precio del dólar* se incrementara. Por esta razón, el peso se presionó a finales de enero (junto con otras circunstancias internacionales).

Esta reacción del mercado, si bien es comprensible, puede durar poco. Cuando se detalle oficialmente el mecanismo, es posible que el esquema sea prudente y se evite distorsionar al mercado. De hecho, no hay un objetivo específico para alcanzar cierto nivel de reservas o tipo de cambio (el nivel óptimo de reservas es un concepto aún a discusión, si bien hay indicadores como la relación de reservas contra deuda externa, PIB y base monetaria, que sirven de referencia). Los factores que favorecerán al peso tienen que ver con la recuperación económica que ya se está dando. El patrón será un incremento del comercio internacional (mayores exportaciones de productos mexicanos); un aumento de la inversión extranjera (empresas buscando reducir costos de transporte y laborales en México); mayores precios del petróleo; entrada de flujos de fondos (atraídos por el diferencial de tasas entre México y Estados Unidos); mayor turismo, y un incremento en la recepción de remesas. Esto aumentará la oferta de dólares en el país, si se suma el diferencial de tasas de interés entre México y Estados Unidos que apuntala al peso. Mantenemos nuestra estimación de 12.67 pesos por dólar al cierre de 2010, si bien podríamos ver presiones asociadas a temas internacionales durante breves lapsos.

No sería la primera vez que se ha implementado una medida de acumulación de reservas internacionales en México. Entre agosto de 1996 y junio 2001, el Banco de México realizó un esquema similar mediante contratos que daban el derecho, pero no la obligación, a vender dólares a un precio determinado. Durante ese periodo, el nivel de reservas se incrementó de 16,245.7 a 38,730.4 millones de dólares (mdd), es decir, 138.4%. En la situación actual, el nuevo esquema podría ser similar al descrito.

En ese periodo, el tipo de cambio pasó de 7.80 a 9.50 pesos por dólar. Ese comportamiento no se explica en su totalidad por la acumulación de reservas, pues también existieron factores externos. Por



ejemplo, en 1998 se dio la crisis asiática que impulsó al tipo de cambio de 7.90 a 11.20 en un periodo de un año y tres meses. Una vez concluida dicha crisis, el peso regresó a los 9.40 en 2000, y dos años más tarde tocó el nivel de 9.00 pesos por dólar. Meses después el tipo de cambio subió hasta 11.20 pesos por dólar, por la agudización de la recesión de Estados Unidos y caídas en el mercado accionario. Sin embargo, a mediados de 2000 (antes de las elecciones presidenciales) Moody's le otorgó grado de inversión a México y uno de los argumentos fue que nuestro país tenía un nivel aceptable de reservas internacionales. En 2002, las otras dos calificadoras, Fitch y Standard & Poor's, también dieron grado de inversión a México.

Un incremento de las reservas internacionales es una medida que tiende a agrandar a las calificadoras y puede ser favorable para el peso mexicano a largo plazo; además, dará la señal de respaldo frente al incremento de la deuda pública previsto para el presente año y frente al reciente *downgrade* que sufrió la calificación de México. Otra cuestión de relevancia es que la acumulación de reservas conlleva un costo fiscal. El diferencial de tasas entre México y Estados Unidos es el principal determinante en dicho costo. De hecho, cabe recordar que después del esquema de acumulación de reservas en 2001, el Banco de México revirtió la medida, a partir de 2003, con un esquema de subastas de dólares para aminsonar el ritmo de acumulación. P

CONTABILIDAD DE ARRENDAMIENTOS

Avances en su desarrollo

El pasado 2 de febrero del presente año, tanto el *Financial Accounting Standards Board* (FASB) y el *International Accounting Standards Board* (IASB), organismos encargados de la emisión de principios contables en los Estados Unidos y de normas contables internacionales, respectivamente, tuvieron una reunión para discutir diversos temas dentro de su agenda contable. Uno de ellos, que más ha desatado la controversia, es el tema de la eliminación de los conceptos de arrendamiento financiero y arrendamiento operativo de la teoría contable.

Durante 2009, estos organismos propusieron reconocer un activo por el derecho de uso del mismo y un pasivo proveniente de la obligación, por el pago de rentas a valor razonable, lo que cambiaría el impacto en los estados financieros por este reconocimiento.

En otras palabras, lo que buscan es que al firmar en un contrato de arrendamiento, se registre el hecho económico de que el arrendatario obtiene un derecho por el uso del activo, y que también asume una obligación para el pago de las rentas. Algunos arrendadores han mostrado su preocupación por el impacto y la disminución que este cambio contable podría afectar a la industria del arrendamiento, debido a que la ventaja contable prácticamente desaparecería, originando una mayor expectativa por la norma de arrendamientos definitiva.

Antecedentes

El año pasado, el FASB y el IASB emitieron una propuesta en la cual se buscaba evitar que las transacciones muy similares a una compra en pagos, difirieran en su tratamiento contable, buscando una mayor transparencia en los estados financieros de las compañías. La idea básica para este cambio, como ya se mencionó, es que los arrendamientos se registren de la siguiente manera:

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

Asimismo, en 2009 se consideraron pocas excepciones para este nuevo tratamiento, las cuales eran los arrendamientos a corto plazo y los arrendamientos que no pertenecieran al giro de la empresa. Sin embargo, en esta reunión también se decidió que existirá un tratamiento específico de arrendamientos de activos intangibles y de activos biológicos, además de una guía de lo que se considerará fuera de la operación, ya que podría derivar en interpretaciones por

parte de las empresas.

Del mismo modo, los miembros del FASB y el IASB acordaron que para la existencia de un arrendamiento, de acuerdo con la nueva normatividad que está siendo elaborada basándose en el hecho económico, el arrendador otorgará el derecho de uso de un activo específico. En adición, los miembros de los organismos decidieron que debe existir una guía de referencia en la cual los usuarios de la norma de arrendamientos tengan claro el significado de un activo específico, para distinguir el derecho de uso y el suministro de servicios y productos.

Sin embargo, la decisión más importante que se tomó fue que el arrendamiento bajo la nueva norma se origina siempre que existe un derecho de uso del activo en cuestión. Por último, se resolvió que dicha condición estará cubierta si el comprador tiene la habilidad de controlar físicamente el uso del activo en cuestión, ya sea mediante sus operaciones o un acceso físico.

Conclusión

Es evidente que el tratamiento contable de los arrendamientos financieros cambiará buscando el registro económico de la transacción, y con la idea clara de que el derecho de uso representará un activo para las empresas; mientras que, los pagos se presentarán como parte de los pasivos de aquellas empresas que realicen dichos contratos. Asimismo, se ha mencionado que este impacto podría ser el final de la industria de los arrendamientos; sin embargo, esta idea podría ser no del todo cierta desde el punto de vista económico, y que los arrendamientos sean presentados como pasivos dentro del balance general, aun seguirán existiendo ciertas ventajas.

Por ejemplo, el valor presente de los pagos siempre será menor que el valor económico del activo, a menos de que el arrendamiento tenga un esquema de pagos de 100 por ciento del activo en cuestión; la liquidez de las empresas seguirá siendo una ventaja, ya que los arrendamientos no ocupan una fuerte inversión inicial; además, el tratamiento contable propuesto de ninguna manera afecta las ventajas fiscales que brinda el arrendamiento financiero. De esta manera, existirá la ventaja de que el gasto por el derecho de uso sea menor, en términos generales, que la depreciación de un activo capitalizado a 100 por ciento. 

Dr. Miguel Calzada Mezura
Profesor Asociado del Departamento de
Contabilidad y Finanzas de la Universidad de
Monterrey
mcalzada@udem.edu.mx

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Soportado por un ERP

Un sistema de gestión en una organización con fines de lucro debe perseguir los siguientes objetivos:

- » Incrementar los ingresos.
- » Reducir los costos.

Cualquier otro, es secundario.

En particular, este tipo de sistemas persigue dichos objetivos, por medio del entendimiento de los requisitos de su producto o servicio y de la alineación de los procesos para su cumplimiento. Estas actividades, por supuesto, siempre considerando al cliente como la piedra angular en la comprensión absoluta de su línea de negocio.

Para alcanzarlos, un sistema de gestión de la calidad se basa en tres *pilares-herramientas*, básicos:

- » La estandarización de procesos.
- » La medición y el análisis del desempeño.
- » La aplicación de acciones para prevenir errores y mejorar el desempeño.

Un sistema de información empresarial apoya, de manera clara y contundente, la implementación de un sistema de gestión de la calidad, por medio de:

- » **La estandarización.** Las actividades de los procesos del negocio se deben desarrollar en la secuencia lógica establecida por el sistema, lo cual estabiliza, sincroniza y estandariza las operaciones.
- » **El control de los registros.** Los registros del proceso se encuentran alineados, son confiables y se pueden consultar en tiempo real. Aplicar controles, de manera fluida y eficaz, se simplifica, por medio del sistema.
- » **El apoyo a la medición del desempeño.** La manipulación de los datos para medir el desempeño de un proceso se vuelve más sencilla gracias a su organización en bases de datos y la facilidad de crear reportes.

Cuando una organización decide implementar y certificar su sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con alguna norma internacional, por ejemplo, con la ISO 9001, contar con un *Enterprise Resource Planning* (ERP) simplifica el proyecto en tiempo y esfuerzo. El tiempo de implementación de un sistema de calidad, cuando la organización cuenta con un sistema integral de información empresarial ya implementado, se reduce 20% y, el tiempo invertido por el personal, hasta 50%. Por ejemplo, el proyecto de implementación y certificación de un sistema de calidad en una empresa manufacturera de 100 personas dura alrededor de seis meses. Si esta empresa contara ya con un ERP establecido, el tiempo se reduciría a sólo cuatro meses y medio.

Por ello, si tú ya cuentas con un sistema integral de información empresarial, ¿qué estás esperando? 

CRISIS FINANCIERA

Los auditores son esenciales para la sustentabilidad del sistema financiero, de acuerdo con el segundo vicepresidente de España

El vicepresidente del Gobierno y ex ministro de Economía y Hacienda de España, Pedro Solbes, actual presidente del Consejo de Supervisión del Grupo Europeo de Reporte y Recomendación Financiera (EFRAG) pidió hoy a los auditores que sigan trabajando como hasta ahora, ya que sus aportaciones, son fundamentales para lograr un sistema financiero sostenible y eficiente. La crisis financiera mundial hace más necesaria la convergencia de las normas contables en todo el mundo; éstas son necesarias para impulsar los mercados de capitales y, sobre todo, para permitir comparar la situación de las empresas en los distintos mercados.

Fuente: www.icjce.es

El Presidente Obama crea un grupo de trabajo de control de fraudes financieros

La administración del presidente Obama estableció un Grupo de Trabajo de Control de Fraudes Financieros a fin de combatir los crímenes financieros. El Departamento de Justicia estará a cargo de este grupo, junto con el Departamento del Tesoro y la Comisión de la Bolsa de Valores de los Estados Unidos (SEC). El grupo de trabajo, junto con diversas agencias federales, autoridades reguladoras e inspectores generales, investigará y procesará crímenes financieros, para así garantizar un castigo justo y efectivo para los que llevan a cabo crímenes financieros. Asimismo, busca recuperar las ganancias para las víctimas.

Fuente: www.whitehouse.gov

El CFA declara: la contabilidad no causó la crisis

El Instituto de Analistas Financieros Autorizados (CFA), dio a conocer un comunicado en el que busca aclarar los mitos acerca de la legislación de normas contable. Por ejemplo un mito que fue abordado en el documento fue: *el Congreso debe reformar las normas contables ya que de no hacerlo*

no resolverá una de las principales causas de la crisis. En respuesta, el Instituto argumentó lo siguiente: *las normas contables no son la causa de la crisis financiera y no crearon el riesgo sistemático. El objetivo de la normatividad contable es proporcionar a los inversionistas y otros usuarios de información relevante para la toma de decisiones.*

Fuente: www.cfainstitute.org

El comité de Basilea presenta propuesta para fortalecer a la banca

El Comité de Basilea recientemente aprobó la creación de un grupo para plantear propuestas de fortalecimiento del mercado de capitales en el mundo y la regulación de la liquidez. Las acciones tomadas son en respuesta a la crisis financiera y a la mejora de la banca. Estas medidas asumidas forman parte del programa de reformas impulsadas por el comité de supervisión y por el grupo de líderes del G-20 (Cumbre de Pittsburgh). La propuesta abarca varios temas que incluyen: transparencia, calidad y consistencia de la información.

Fuente: www.bis.org

Urge la separación entre las normas contables y los requerimientos bancarios, de acuerdo con el presidente del FASB

En la conferencia nacional del Instituto Americano de Contadores Público Certificados, Robert Hertz, presidente del Comité de Normas de Información Financiera de los Estados Unidos (FASB), resaltó la urgencia de mantener alejados a los reguladores bancarios y a los grupos de presión, de la elaboración de normas de contabilidad. Asimismo, enfatizó el objetivo de confiabilidad y transparencia que deben proveer las normas de contabilidad a los inversionistas y mercados de capital. Las normas contables no deben ser modificadas para cumplir con las necesidades de los reguladores bancarios.

Fuente: www.fasb.org

Miembros y organismos de contabilidad regionales

Organismos contables ven necesario sólo un conjunto de normas de reporte del cambio climático

Trece miembros de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) redactaron un documento dirigido a los líderes mundiales que asistieron a la Conferencia de Copenhague. La carta resalta la importancia de contar con un conjunto de estándares universales para el cambio climático. Asimismo, se menciona que la meta de reducir 80% de las emisiones de gas invernadero para 2050, sólo es posible, por medio del trabajo conjunto de los gobiernos y empresas.

Fuente: www.accountingforsustainability.com

Las normas a nivel mundial mejorarán el reporte del Fair Value: Reporte CGA

La adopción de normas contables de alta calidad a nivel mundial favorecerá los valores del *Fair Value*, de acuerdo con un reporte dado a conocer por la Asociación Canadiense de Contadores Certificados (CGA-Canada). Durante esta crisis financiera el valor contable del *Fair Value* ha sido un tema polémico y de varias discusiones. El reporte busca crear conciencia y aclarar los argumentos a favor y en contra del uso del *Fair Value*. Las diferencias existentes entre las Normas de Información Financiera de los Estados Unidos (FASB) y las Normas Internacionales de Contabilidad Financiera (IASB) ha reducido la comparabilidad entre los estados financieros.

Fuente: www.cga-canada.org

Organismos internacionales

COSO da a conocer la investigación acerca de la administración de riesgos

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Treadway (COSO) publicó el documento "Fortalecimiento de la Administración del Riesgo Empresarial para una Ventaja Estratégica", en él se resalta cómo la alta gerencia pue-

de trabajar junto con el consejo de administración para fortalecer la supervisión y el valor estratégico. Esta investigación se basa en cuatro riesgos específicos de supervisión, señalados en el artículo, "Supervisión Efectiva del Riesgo: El Rol del Consejo de Administración" donde se describen formas en la que la alta gerencia puede trabajar con el consejo y otras organizaciones para fortalecer la administración del riesgo en todo tipo de organizaciones.

Fuente: www.coso.org

EFRAG y FEE publican un artículo acerca del deterioro de los activos financieros

El Grupo Europeo de Reporte y Recomendación Financiera (EFRAG) y la Federación Europea de Expertos Contables (FEE) dieron a conocer la investigación denominada: *Deterioro de Activos Financieros*, como parte de la iniciativa de proveer a los inversionistas europeos de la perspectiva promovida por el Consejo Internacional de Normas de Contabilidad Financiera (IASB), sobre el deterioro de los activos financieros.

Fuente: www.efrag.org and www.fee.be

El plan de trabajo del IASB ha sido actualizado

El Consejo Internacional de Normas de Contabilidad Financiera (IASB) actualizó su plan de trabajo para 2010, que incluye cinco proyectos relacionados con la crisis financiera; éstos abordarán temas como: consolidación, medición del *Fair Value*, deterioro y coberturas. 

Fuente: www.iasb.org

LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA Y LOS DENOMINADOS PIGS

En el asunto del proceso de recuperación económica todos los países, unos antes y otros después, hablan de sus avances, debido a que, según ciertos especialistas, los mercados comienzan a recuperarse. Sin embargo, muchos observadores señalan que esta recuperación presenta importantes signos de fragilidad que deben interpretarse no como orientaciones pesimistas, sino como señales que alertan en los aspectos como: la participación de los gobiernos en la recuperación, y las limitantes que esto representa en términos de temporalidad finita de dichos apoyos; así como los déficit presupuestales que presentan otros como Estados Unidos de Norteamérica, Japón e Inglaterra, que juegan un papel importante en el concierto de la anhelada recuperación.

Algunos se cuestionan si se está privilegiando la producción y el consumo cuando lo que se vive es, en general, el incremento del desempleo y la pérdida de poder adquisitivo, en especial en los países menos desarrollados como el nuestro. ¿Habrá recuperación sin poder de compra? ¿Debe considerarse recuperación del crecimiento al incremento de los flujos bursátiles que suben como burbujas, pero del mismo modo se desvanecen? ¿Se debe considerar superado el desorden financiero reciente que provocó la bancarrota de instituciones financieras de importantes empresas internacionales, inclusive de países como Dubai?

Frente a esto, los analistas financieros americanos y europeos enfatizan la importancia de analizar el sintomático comportamiento de los países que forman las siglas PIGS (Portugal, Irlanda, Italia, Grecia y España). Lo cual ha originado airadas protestas de éstos por el sentido peyorativo de la palabra. En todo caso el énfasis radica en el análisis de los aspectos económicos que muestran similar comportamiento en ellos, como: el sobre endeudamiento, estilo Islandia y Dubai; y las altas tasas de desempleo y que, por lo tanto, son economías vulnerables que siembran dudas en análisis

de la situación de la Unidad Europea, aunque se reconozca que ella será quien los apoye para enfrentar esta crítica situación.

La recuperación económica es deseada, pero también es indudable que será producto no sólo de buenos deseos, sino de trabajo y congruencia de decisiones de cada país y de los bloques económicos afines, de acuerdo con las experiencias aprendidas de la catástrofe financiera global vivida desde 2008 a la fecha. Ante esta situación, los analistas internacionales alertan respecto a la importancia de sostener los estímulos a la economía, que son necesarios para asegurar el fortalecimiento de la incipiente recuperación, que empieza a observarse, pero que se estima como no estable. En especial en países como el nuestro, el cual tiene casi 30 años con problemas de crecimiento, y la última década con un crecimiento alejado de los promedios mundiales.

Por lo pronto, a nivel mundial, lo fundamental parece estar orientado a proteger a los consumidores y a incentivar la economía productiva, con el fin de propiciar la activación necesaria en apoyo a la generación de empleos, puesto que ninguno podrá sustraerse de la globalidad y sus impactos, razón por la cual cabe señalar el siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles deberían ser las medidas de reorientación en un país como México? 

C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García
Presidenta de la Comisión de Revista del IMCP
bcastelan1148@prodigy.net.mx