



# CONSULTORÍA DE NEGOCIOS

ENERO - MARZO 2016 NO.56

## ICPNL

PONERSE LA CAMISETA

AL PAN, PAN Y  
AL VINO, VINO

COMO IMPUGNAR LA  
DETERMINACIÓN POR OMISIÓN

en las amortización emitda por el INFONAVIT

LO QUE MARCA  
UN CAMINO SEGURO



# INDICE

## Consejo Directivo 2015 - 2016.

### ICPNL

#### PONERSE LA CAMISETA

L. C. P. Rodolfo Castellanos Reul , M. A.

3

#### AL PAN, PAN Y AL VINO, VINO

Por Hugo "McPato" Romero.

9

#### COMO IMPUGNAR LA DETERMINACIÓN POR OMISIÓN

EN LAS AMORTIZACIÓN EMITDA  
POR EL INFONAVIT

Por Carlos García Pérez

10

#### COMPETENCIAS MORALES PARA DIRECTIVOS Y CONSEJEROS LO QUE MARCA UN CAMINO SEGURO

Por Anastasio H. González Garza

15

PRESIDENTE  
C.P.C. LUIS IGNACIO ZARATE  
GUTIÉRREZ

VICEPRESIDENTE GENERAL  
C.P.C. MARIO ENRIQUE  
MORALES LÓPEZ

VICEPRESIDENTE DE  
ACTIVIDADES ACADÉMICAS  
C.P.C. ALDO SERAFIN  
TORRES SALINAS

VICEPRESIDENTE DE  
ACTIVIDADES FISCALES  
C.P. EZEQUIEL ISIDRO  
MARTÍNEZ GUERRA

VICEPRESIDENTE  
DESARROLLO SOCIAL E INTE-  
GRACIÓN  
C.P.C. BELEN YADHIRA  
RUIZ RUIZ

VICEPRESIDENTE DE  
MEMBRECÍA  
C.P.C. ALEJANDRO M.  
GONZÁLEZ VILLARREAL

VICEPRESIDENTE DE  
NORMATIVIDAD  
C.P.C. ALDO ASDUBAL VILLA-  
RREAL ROBLEDO

VICEPRESIDENTE DE  
PRÁCTICA EXTERNA  
C.P.C. ELIZABETH TAFOLLA  
AGUILAR

VICEPRESIDENTE DE  
RELACIÓN Y DIFUSIÓN  
C.P.C. ELÍAS GONZÁLEZ GON-  
ZÁLEZ

VICEPRESIDENTE DE  
SECTOR EMPRESAS  
C.P.C. ERNESTO MÉNDEZ  
MORENO

VICEPRESIDENTE DE  
SECTOR GOBIERNO  
C.P. JUAN MANUEL GIL GARZA

VICEPRESIDENTE DE  
CAPACITACIÓN  
C.P.C. GABRIELA GARZA FER-  
NÁNDEZ

TESORERO  
C.P.C. DIANA ELIZABETH OYER-  
VIDES LÓPEZ

PROTESORERO  
C.P.C. PATRICIA CASTRO  
SUSTAITA

CONSEJERO GENERAL  
C.P. ALFREDO ESQUIVEL  
BOETA

CONSEJERO GENERAL  
C.P.C. EMETERIO BARRÓN  
PERALES

CONSEJERO GENERAL  
C.P.C. SALVADO LLARENA  
ARRIOLA

CONSEJERO GENERAL  
C.P.C. FRANCISCO JAVIER SAU-  
CEDO RANGEL

AUDITOR FINANCIERO  
C.P.C. Raúl González Gallegos

AUDITOR DE GESTIÓN PROPIE-  
TARIO  
C.P.C. JUAN CARLOS GUERRA  
ROCHA

AUDITOR DE GESTIÓN  
SUPLENTE  
C.P.C. CARLOS MUÑOZ HE-  
RRERA

SECRETARIO  
C.P. Alejandro Cruz Cabrera

Comisión Editorial del ICPNL – C.P.C. José Antonio Padilla Estrada

"Consultoría de Negocios" es una publicación trimestral del Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León, A.C. con dirección en Justo Sierra 322, Col San Jemo. Se distribuye electrónicamente, a través del Instituto para especialistas y miembros del ICPNL y entre los ejecutivos de los departamentos relacionados con la Contaduría. Todos los artículos son responsabilidad de su autor. Prohibida la reproducción total o parcial del contenido sin previa autorización por escrito de los autores. Cualquier comentario o sugerencia será bienvenida y tomada en cuenta para el perfeccionamiento de nuestros artículos. Para comentarios y sugerencias favor de escribir a: [icpnl@icpnl.org.mx](mailto:icpnl@icpnl.org.mx)

# ICPNL

## PONERSE LA CAMISETA

L. C. P. RODOLFO CASTELLANOS REUL , M. A.  
BUSINESS MANAGEMENT OFFICE  
COLABORACIÓN PARA EL ICPNL



### PONERSE LA CAMISETA.

Sabemos bien, que el principal recurso, en toda unidad organizacional, en cualquier empresa, es el capital humano, los empleados, los profesionistas... A pesar de ello, hoy por hoy muchas empresas pasan por alto, -incluso de manera consciente- el valor que cada uno de sus integrantes puede generar. Captar y retener talento, es el reto principal de los responsables en RRHH y de los Directivos a cargo.

¿Cuál sería la principal tarea de un líder en la empresa?

¡Diferentes respuestas, sin duda! Más creo, profundamente, la principal es:

### **HACERSE DE UN EXCELENTE EQUIPO DE TRABAJO.**

Toda entidad económica, desea que cada integrante y futuros candidatos a formar parte de ella, se adapten rápidamente a la cultura organizacional de la Empresa y contribuyan a generar resultados vista cada uno de sus clientes. Este objetivo resulta imposible de lograr, si los líderes de la empresa, no transmiten Visión, Misión y Valores con su ejemplo. Dueños, Emprendedores de negocio y altos directivos, tienen un quehacer diario sumamente importante en éste sentido.

#### **Ahora bien... ¿Qué implica "ponerse la camiseta" para un empleado?**

"PONERSE LA CAMISETA" tiene muchas aristas, más podemos destacar dos grandes ámbitos: el externo e interno.

A nivel externo: entiéndase aquellos motivadores que influyen en el trabajador como las condiciones laborales, el área donde ejerce sus funciones, el ambiente laboral, así como el sentido de pertenencia que el propio grupo o equipo de trabajo genera, los compañeros/as con quienes interactúa a diario, el nivel de comunicación con sus supervisores, el paquete de beneficios o percepciones económicas actuales, su continuidad laboral en la empresa, en fin! todo impacta para que una empleada o empleado "porte la camiseta" con orgullo.

A nivel interno, recordemos que todos tenemos motivadores personales que contribuyen a "llevar puesta la camiseta" en el trabajo: llámese cristalizar algún sueño, lograr alguna meta personal, profesional o familiar.

Ponerse la camiseta significa comprometernos al 101% con la empresa, dar ese extra..., no sólo obedecer al patrón, no sólo hacer lo que se nos pide, cuando se nos pide... Es creer en El Patrón, en la filosofía de la empresa y estar contento con la cultura organizacional de dicha empresa.



Un compromiso verdadero (ponernos la camiseta en serio) genera:

- Sentirnos orgullosos del lugar donde trabajamos y cantarlo a los 4 vientos.
- Estar dispuesto a esforzarnos mucho más para ayudar a la compañía rumbo al éxito, pues eso nos traerá beneficios.
- Creer en metas y objetivos del negocio.

Compañías catalogadas como "Best place to work" (El Mejor Lugar para trabajar), pueden dan importancia al cuidado de su talento, más lo trascendente es que cada empleado/a se comprometa de verdad; como aquella reflexión de la gallina y el cerdito: donde la gallina se involucró y puso el huevo, más el cerdito se comprometió al 100% hasta morir para contribuir con el tocino y el jamón...

Así, cada colaborador debe dar su mejor esfuerzo día a día, para trascender, darle sentido a su vida.

Algunas empresas brindan retroalimentación y practican el empoderamiento con su fuerza laboral, facultando a sus trabajadores para que tomen decisiones por ellos mismos, generando en los empleados, un mayor sentido de satisfacción, pertenencia y control sobre su trabajo.

Pienso que las empresas deben buscar ganarse la confianza de sus empleados, reduciendo la rotación de personal, al trabajar algunos valores clave:

- Actitud positiva frente a retos.
- Abiertos a los cambios.
- Responsabilidad.
- Ética en el trabajo y actitud proactiva.
- Honestidad e Integridad.

A continuación, algunas recomendaciones clave para las organizaciones, que buscan mejorar la productividad y que los empleados porten la camiseta con orgullo:

Evaluar el desempeño de la fuerza laboral. Buscando no correr a quienes tengan bajo desempeño, más bien localizar las causas raíz del bajo desempeño para ayudar al trabajador en la medida que éste, esté dispuesto a ser ayudado y definir fechas compromiso.

Comunicación abierta entre supervisores y empleados. Nivel de comunicación entre colaboradores - trabajadores, Directores y líderes de unidades de negocio, debe permitir mejorar resultados generando un ambiente de trabajo más satisfactorio, más participativo.

Escuchar, no oír. Medir, analizar, escuchar de forma periódica, la "voz del empleado"; algunas transnacionales le llaman en inglés, el "voice of employee", que básicamente consiste en atender peticiones de los trabajadores, buscando ganar - ganar en la empresa. Cada colaborador tiene mucho que aportar y en ocasiones no lo hacen motivos muy diversos, entre ellos el temor.

No por mucho madrugar, amanece más temprano. Establecer, en la medida de lo posible, horarios o jornadas de trabajo flexibles, que permitan a cada trabajador mejorar su rendimiento y desempeño. Algunas empresas, asiáticas por ejemplo, y que ya están laborando en nuestro estado, han definido un receso al medio día para los trabajadores, donde dicho receso implica alguna actividad física o paro total de actividad, buscando regresar al lugar de trabajo con más energía.

Cumplir promesas. Empresas deben cometer lo que prometen al colaborador, no solo por una cuestión legal, más bien por generar satisfacción al empleado y que porte verdaderamente la camiseta de la empresa.

**¿Tu empresa ya fomentó que sus empleados se pongan la camiseta?**

# AL PAN, PAN Y AL VINO, VINO

POR C.P.A. HUGO "MCPATO" ROMERO MORA  
CONSULTOR FISCAL EN FORMA PARTICULAR PARA PF Y PM



No se debe tomar como una forma de “no pagar impuestos” la facilidad de cambiar o tributar en el nuevo régimen de incorporación fiscal. (RIF).

Si bien es cierto que el principal atractivo de este nuevo régimen es una extensión paulatina de impuestos la oferta del gobierno es el crecimiento, si, aunque suene raro, y es que si lo analizamos y más aún si aprovechan esa inyección de capital a los negocios (la extensión), en 10 años, miles de empresarios de los niveles que sean afectos al RIF deberán necesariamente estar capitalizados, con negocios y empresas consolidadas entendamos un período de 10 años es un período de gracia para cualquier empresa es como si se les tratara como extranjeros que invierten en un país ajeno y se les conceden incentivos fiscales.

Sí, entendamos el juego y aprendamos las reglas, estamos ante una oportunidad que no se presentaba hace años, cierto es que hay muchos vacíos aún pero hay 10 años para depurarlos.

Por eso lejos de dejarse llevar por rumores, falacias y ataques políticos vanos y tendenciosos los invito a meditar a llamar “Al Pan, pan y al Vino, vino” y se darán cuenta que están ante una gran oportunidad de crecimiento sostenido, véanlo desde cualquier punto de vista y se darán cuenta que si no crecen y se consolidan será porque no quieren.

Os invito a Asesorarse (consultar asesores especializados RIF.ElFiscalnet.com) bien, ese es el secreto del crecimiento.

# COMO IMPUGNAR LA DETERMINACIÓN POR OMISIÓN EN LAS AMORTZACIÓN EMITIDA POR EL INFONAVIT

**POR CARLOS GARCÍA PÉREZ**

CONTADOR ABOGADO Y MASTER EN CONTADURÍA PÚBLICA CON ESPECIALIDAD EN IMPUESTOS. CUENTA CON DIVERSOS DIPLOMADOS EN DERECHO PENAL LABORAL Y MERCANTIL, ASÍ COMO ABOGADO LITIGANTE EN LA MATERIA FISCAL PENAL Y LABORAL





Contador Abogado y Master en Contaduría Pública con Especialidad en impuestos y cuenta con diversos diplomados en Derecho Penal Laboral y Mercantil, así como abogado litigante en la materia fiscal penal y laboral

Es un hecho notorio que en fechas recientes el Instituto Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) dentro del ámbito de sus facultades ha estado emitiendo cientos de resoluciones en las cuales determina créditos a cargo de los patrones por supuestas diferencias en los pagos realizados por los patrones, muchas de estas diferencias se dan la mayoría de las veces por la omisión por parte de los patrones del entero de las amortizaciones de los créditos de los trabajadores, pero en la práctica con frecuencia sucede que por la falta de controles internos adecuados los Patrones no realizan los descuentos de las referidas amortizaciones a los trabajadores con créditos otorgados por el INFONAVIT.

Por lo tanto en el presente trabajo es señalar cual es una de las vías para impugnar la determinación de la omisión de las amortizaciones y un agravio o concepto de impugnación que ha resultado exitoso, así como lo que en relación a ese agravio, se ha resuelto en las sentencias en las instancia correspondiente.

La vía en la que se ha atacado con éxito las determinaciones de las amortizaciones es el Juicio de Nulidad y se presenta en el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa y el plazo para impugnarla está determinado por la cuantía del crédito.

De tal manera que cuando se impugnen resoluciones definitivas cuyo importe no exceda de cinco veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal elevado al año al momento de su emisión sin incluir los accesorios ni las actualizaciones, y en el caso de que excedan de dicha cuantía el plazo será de 45 días hábiles.

Una vez precisado lo anterior pasamos a reproducir un extracto del concepto de impugnación que en todos los casos ha tenido éxito:

CUARTO.- Las resoluciones que por esta vía se combaten son ilegales y deberá declararse la nulidad Lisa y Llana de las mismas, ya que los artículos que cita la Autoridad llevan a concluir que para determinar amortizaciones a cargo de mi representada debió haber acreditado lo establecido en el Artículo 44 del Reglamento de inscripción, Pago de Aportaciones y Entero de descuentos al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores lo cual no aconteció en la especie.

Lo anterior es así en atención a las siguientes consideraciones:

Del artículo 44 se desprende dos formas a saber para que un patrón deba efectuar retenciones a un trabajador que tiene crédito de vivienda otorgado por el instituto:

El aviso para retención de descuentos.

La cedula de determinación con los datos relativos al crédito.

Pues bien, se niega lisa y llanamente en términos del Artículo 68 del Código Fiscal de la Federación que la Autoridad me haya notificado cualquiera de los dos métodos que existen para comunicar la existencia de créditos de los supuestos trabajadores para proceder a realizar los descuentos y enterarlos.

Ahora bien paso a transcribir un extracto de la sentencia emitida por el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa en su parte medular donde se determina la Nulidad Lisa y Llana de una determinación emitida por el INFONAVIT por omisión en enterar las amortizaciones de créditos.

SEGUNDO.- En este considerando se estudiarán los argumentos que se refieren al fondo de la cuestión planteada en el presente juicio.



A juicio de esta Sala, el agravio en estudio es fundado, en atención a que la autoridad no desvirtuó la negativa del actor en el sentido de que no recibió los avisos de retención respecto de los trabajadores relacionados con las amortizaciones no enteradas.

En efecto, el artículo 68 del Código Fiscal de la Federación establece lo siguiente:

Artículo 68.- Los actos y resoluciones de las autoridades fiscales se presumirán legales. Sin embargo, dichas autoridades deberán probar los hechos que motiven los actos o resoluciones cuando el afectado los niegue lisa y llanamente, a menos que la negativa implique la afirmación de otro hecho.

En la especie, el actor negó que le hubiesen notificado los avisos de retención a que hace referencia la demandada en la providencia a debate; en tal virtud, era necesario que la autoridad exhibiera en esta instancia los documentos con los que acreditara las notificaciones respectivas, lo cual no hizo.

Ello es así, toda vez que la obligación de enterar los descuentos o amortizaciones que se efectúen a los trabajadores se encuentra establecida en el artículo 29, fracción III, de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores vigente durante el periodo liquidado.



En relación con esta fracción, el Reglamento de Inscripción, Pago de Aportaciones y Entero de Descuentos al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, señala lo siguiente: ARTÍCULO 44. Cuando el Instituto otorgue crédito de vivienda a un trabajador, lo notificará al patrón o a los patrones de dicho trabajador, a través del aviso para retención de descuentos, en donde se consignarán los datos relativos al crédito, así como los porcentajes o cantidades a descontar del salario base de aportación.

Si de conformidad con el artículo 27 de este Reglamento, el Instituto incluye en la cédula de determinación los datos relativos al crédito, así como los porcentajes o cantidades a descontar del salario base de aportación de los trabajadores acreditados, aun cuando el patrón no hubiera recibido el aviso para retención de descuentos, la citada cédula de determinación hará las veces de este aviso y el patrón estará obligado a iniciar la retención y a enterar los descuentos.

El patrón deberá iniciar la retención y el entero de los descuentos a partir del día siguiente a aquél en que reciba alguno de los formatos a que se refiere este artículo.

De estas transcripciones, se desprende que el instituto debe notificar a los patrones la entrega de un crédito de vivienda, a través del aviso de retención, con objeto de que dichos patrones inicien la retención al trabajador acreditado y el entero de los descuentos o amortizaciones que le efectúen a éste.

De igual manera, se aprecia que los patrones son solidariamente responsables del entero de los descuentos ante el instituto, responsabilidad que inicia a partir de la fecha en que deban iniciar los descuentos, esto es, a partir del día siguiente a aquél en que reciban el aviso de retención o bien, la cédula de determinación propuesta por el Instituto, prevista en el artículo 27 del citado ordenamiento.



En este orden de ideas, si el promovente niega haber recibido los avisos y la demandada no demuestra la notificación de dichos documentos, o en su caso, de la cédula propuesta por el instituto, debe concluirse que el patrón no estaba obligado a efectuar descuentos a sus trabajadores y, por consiguiente, que éste no era responsable solidario respecto de las retenciones en comento.

Sin que sea óbice para concluir lo anterior, el argumento de la demandada en el sentido de que el no haber recibido los avisos de retención no exime al promovente de enterar las retenciones, pues la liquidación que se combate sustituye a los avisos de mérito.

Ello es así, en atención a que como ya quedó establecido, el patrón debe iniciar la retención y el entero de los descuentos a partir del día siguiente a aquél en que reciba alguno de los formatos a que se refiere el artículo 44 del Reglamento de Inscripción, Pago de Aportaciones y Entero de Descuentos al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, formatos que en la especie la autoridad no acredita haber notificado al actor.

En esta virtud, procede declarar la nulidad de la liquidación controvertida, en la parte en que se determinan al promovente amortizaciones no enteradas al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.



# COMPETENCIAS MORALES PARA DIRECTIVOS Y CONSEJEROS LO QUE MARCA UN CAMINO SEGURO

POR ANASTASIO H. GONZÁLEZ GARZA  
SOCIO-DIRECTOR GRUPO EIFFEL

## COMPETENCIAS

Las competencias morales radican en el carácter: son virtudes que influyen en el desempeño y en el liderazgo. Se manifiestan en la percepción, la visión, las estrategias y los objetivos.

La característica más importante de un buen líder es su voluntad de servir a los demás, a la que hay que sumar la sabiduría práctica, que incluye sensatez y sentido de responsabilidad.

Las competencias morales esenciales para el liderazgo tienen que ver con la fortaleza (coraje, audacia, magnanimidad...), la moderación (humildad, diligencia, austeridad...) o las relaciones (equidad, honestidad, lealtad...).

Puede que la ética no sea la panacea para todos los males que afectan a la economía, pero es absolutamente vital si queremos dejar atrás la crisis y alcanzar una recuperación sostenible.

La ética ayuda a los directivos a elegir la mejor opción posible en cada situación, lo que marca un camino seguro hacia unas prácticas empresariales y un mundo mejor.

Las compañías no deberían ver a los empleados como un recurso o un medio para obtener un beneficio, sino reconocer su valor como personas, tratarlas como tales y promover su desarrollo.

Tratar a los demás como nos gustaría que nos trataran a nosotros. Por lo tanto los principios de respeto a la dignidad humana y la necesidad de contribuir al bien común son los indispensables para el ejercicio de una buena dirección.

Los elementos críticos de la dirección ética consideran tres valores y sus correspondientes virtudes:

La justicia que otorga a cada uno lo que le pertenece, la verdad que hace referencia al respeto por la honestidad en nuestros actos y palabras, así como la disposición de buscarla y el amor inteligente que nace del conocimiento de las necesidades reales del prójimo, trasciende la justicia y entraña preocupación y benevolencia. (1)

# ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

## Ética empresarial

### FINES DE LA EMPRESA

Vender productos y servicios útiles.

Generar riqueza de modo honesto.

Promover el desarrollo de los empleados.

Contribuir a la mejora del entorno social y ambiental.

Sostenibilidad.

### PRINCIPIOS ÉTICOS

El bien de las personas.

El bien común.

Justicia.

Solidaridad y subsidiaridad.

Gratuidad.

Promover la unidad y la confianza.

Buen uso del poder.

### VIRTUDES DE LAS DIRIGENTES

Prudencia.

Justicia.

Amistad, solidaridad y gratitud.

Austeridad.

Fortaleza, perseverancia, Audacia.

Humildad.

Diligencia, lealtad.

Veracidad.

Santo Tomás de Aquino dice: "Gobernar no es sino dirigir las cosas gobernadas hacia su fin, que está siempre cifrado en algún bien (Suma Teológica, I,q.103,a3.) y que "como es fin de la gobernación llevar mediante ella a la perfección de las cosas gobernadas, tanto mejor será el gobierno cuanto mayor perfección se consiga por el gobernante para las cosas gobernadas", suma Teológica, I,q.104,a.6.

La responsabilidad fundamental de los dirigentes es alcanzar la misión específica y genérica de la organización. Alcanzar esa misión es quizá la responsabilidad fundamental de sus órganos de dirección y gobierno. Pero no menos importante es su responsabilidad de que se cumplan los fines que son constitutivos de las entidades mercantiles, o sea su misión.

Los principios éticos y las virtudes, ayudan a los dirigentes a reconocer las finalidades de la empresa que son más relevantes en todo momento que se requiere elegir las alternativas y planes de acción más adecuados para alcanzarlos y consolidar una cultura ética en la organización.

(2)

### COHERENCIA PERSONAL

Coherencia es el hábito que nos hace ser personas consecuentes, actuando siempre de acuerdo con nuestros principios. Esto es buscar la verdad, actúa en consecuencia, aunque suponga un esfuerzo importante. Algunas manifestaciones de coherencia:

- Presentar la misma imagen ante todos los grupos con los que nos relacionamos.
- No ofrecer contradicciones entre lo que decimos y nuestro comportamiento.
- No hacer trampas o incumplir las obligaciones. Ser justos, aunque legalmente podamos actuar de otra manera.
- Al tomar las decisiones básicas en la vida, ser consecuentes con las propias convicciones y con las consecuencias que se derivan de los actos voluntarios.
- Asumir la responsabilidad de lo que hacemos u omitimos. (3)

### CONFIGURACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa está constituida por servicios, productos, clientes, trabajo directivo y operativo, pero a la vez es también dinero, poder e iniciativa institucional. Frecuentemente, el éxito de estas radica tanto en las buenas ideas de negocio como en la manera en que está configurada la compañía; podría incluso decirse que existen empresas que alcanzan el éxito no tanto por la extrema brillantez de sus ideas o por sus trabajos excepcionales, sino por la continuidad, por el ritmo constante que les permite mantenerse en una situación sana, mientras que otras, con productos y mercados buenos quedan retazadas o desaparecen porque sus directivos se encuentran distraídos del core business de la entidad o están peleando entre sí.

En las empresas se requieren directivos y consejeros que empoderen a sus colaboradores para formar organizaciones humanas autónomas con suficiente ilusión y empuje. (4)



## Luces

- 1.- La importancia de la visión, la ambición de que debe estar dotada y su íntima conexión con los valores del grupo.
- 2.- El capital humano del equipo es, sin duda, mucho más valioso que el ingenio extraordinario de un líder carismático. Esperar, confiadamente, a que un líder providencial venga a solucionar los problemas es un irresponsabilidad. Es mucho más recomendable gestionar el talento del equipo, de forma que se optimice la aportación de las capacidades de todos.
- 3.- La implementación de la visión es lo que realmente cuenta. O dicho de otra forma; sin resultados, todas las grandes visiones quedan en buenos deseos inútiles. La estructura, los procesos, la innovación, la adaptación al entorno, la iniciativa, son elementos claves en la consecución del éxito.
- 4.- Los aspectos culturales nos son un tema menor en una organización. Antes al contrario, son un punto esencial. Las personas que trabajan en una empresa deben conocer- y aplicar de manera inconsciente- los valores, las normas de comportamiento generalmente admitidas por el grupo.
- 5.- La euforia del éxito no debe hacer olvidar a ningún líder que el camino que más rápidamente le conducen al fracaso es pensar que es invencible. Dominar la vanidad, disfrazada muchas veces de conocimiento racional basado en la experiencia (yo sé muy bien lo que hago, porque haciéndolo siempre así siempre nos ha ido bien), y someterse al contraste de opiniones de un equipo capaz y leal, es el mejor antídoto para superar esta situación. (5)



### Bibliografía:

- (1) Melé Carné, Domènec, Ética en dirección de empresas, Editorial Pearson, año 2015.
- (2) Erojo, Pedro, Ética para directivos y consejeros, EUNSA, 2014.
- (3) Cerro Guerrero, Sebastián y Manú Noain, José Manuel, Construir personalidades sólidas.
- (4) Valero y Vicente, Antonio y Lucas Tomás, José Luis, Política de empresa, IESE, 2011.
- (5) Parra, Antonio Ortega, Alejandro Magno y la gestión de empresas, IESE, 2007.



## C.P.C. Anastasio Héctor González Garza

Enero 2016



### ESTUDIOS

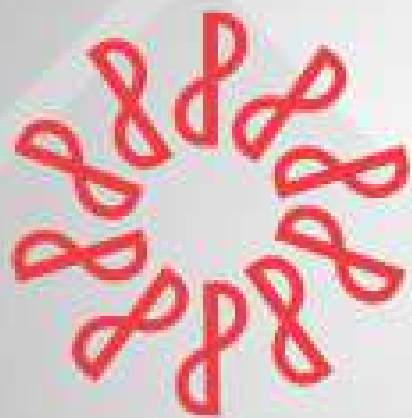
- Cursa el 4 y último semestre de la maestría en Antropología y ética en el CPH.
- Programa "Alta Dirección en empresas de Capital" ADECAP en IPADE.
- Contador Público Certificado.
- Programa "GLOBAL CEO MADRID" IESE España
- Programas de Alta Dirección, Persona Familia, dirección por servicios y continuidad en el IPADE y DCG por el ICAMI.
- Certificación en Administración por la UDEM/Harvard.
- Ha asistido a nueve diferentes diplomados en el ITESM
- Realizó una misión de estudios por 30 días a Japón en coordinación con el Centro de productividad de Tokio.
- Champion en Six Sigma por la air Academy.
- Miembro de IMEF en la Comisión Gobierno Corporativo y Presidente de la Comisión de Ética y Filosofía 2009-2013 y 2016.
- Miembro del consejo Instituto Mexicano de mejores prácticas corporativas.
- Miembro de ICPNL, Ex vicepresidente del sector empresas.
- Escribió varios boletines en el ICPNL, a cerca de la transparencia en las empresas, profesor de Ética en la EECF del ICPNL.
- Miembro del Consejo Consultivo del IPADE 2007-2014
- Programa "Como Impulsar la Innovación, un Enfoque Cultural" en CAME, Lima Perú en 2011.
- Programa de Dirección y acción EQIME, Quito Ecuador en 2012.
- Programa de Internacional de Líderes ICADA, Sevilla España en 2013.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

- Director Administrativo de unidad de negocios Muebles, Acumuladores, Contralor General Corporativo, Dirección de Auditoría Interna en Grupo IMSA, en donde laboró por 30 años. Los últimos 17 en Auditoría Interna, reportando a la Presidencia del grupo y al Presidente del Comité de Auditoría del Consejo.
- Gerente de Auditoría (Empresas no Molinos) en Asesoría de Empresas, S A de C.V.GRUMA.
- Gerente de Auditoría Interna en TUBACERO, S. A. de C. V.

### ACTUALMENTE

- Co fundador de Grupo Eiffel SA de CV dedicada a temas de Gobernanza Corporativa y operativa, Institucionalización de Empresas, alineación de estructuras y procesos a la estrategia, auditoría Interna outsourcing, elaboración de manuales de políticas y procedimientos, due diligence (adquisiciones, fusiones y escisiones) M&A.
- Director General de ICAMI Región Norte. (Centro de Formación y Perfeccionamiento Directivo) Escuela de Negocios vinculada con IPADE y Director General del CPH Centro Panamericano de Humanidades, Institución dependiente de la Universidad Panamericana.



# SOY ICPNL