

Club CHRO

La química perfecta
entre talento y estrategia.

Capital humano: Factor crítico en la ejecución de la estrategia



Transformación de la administración tributaria

¿Por qué cambiar?  Objetivo, incentivo

¿Hacia dónde?  Visión, expectativas

¿Cómo lo hago?  Estrategias, prioridades

¿Qué necesito?  Recursos, habilitadores

¿Es el momento?  Factibilidad

¿Cuáles serán los obstáculos?  Administración de riesgos

Objetivos de la transformación

1. Formar un grupo de dirección Institucional
2. Alinear la visión, misión y estrategia
3. Crear un ancla para el cambio
 - 3.1 Vía la reorganización
 - 3.2 Vía el reordenamiento de los servicios que integran el ciclo tributario
4. Crear las condiciones para ejecutar la estrategia
5. Ejecutar el cambio
6. Institucionalizar el cambio

En cada uno de los objetivos existen factores de capital humano críticos para su ejecución

Objetivo 2: Alinear la visión, misión y estrategia, elementos básicos del plan estratégico

Aumentar el cumplimiento de las obligaciones fiscales

Conocimiento del contribuyente

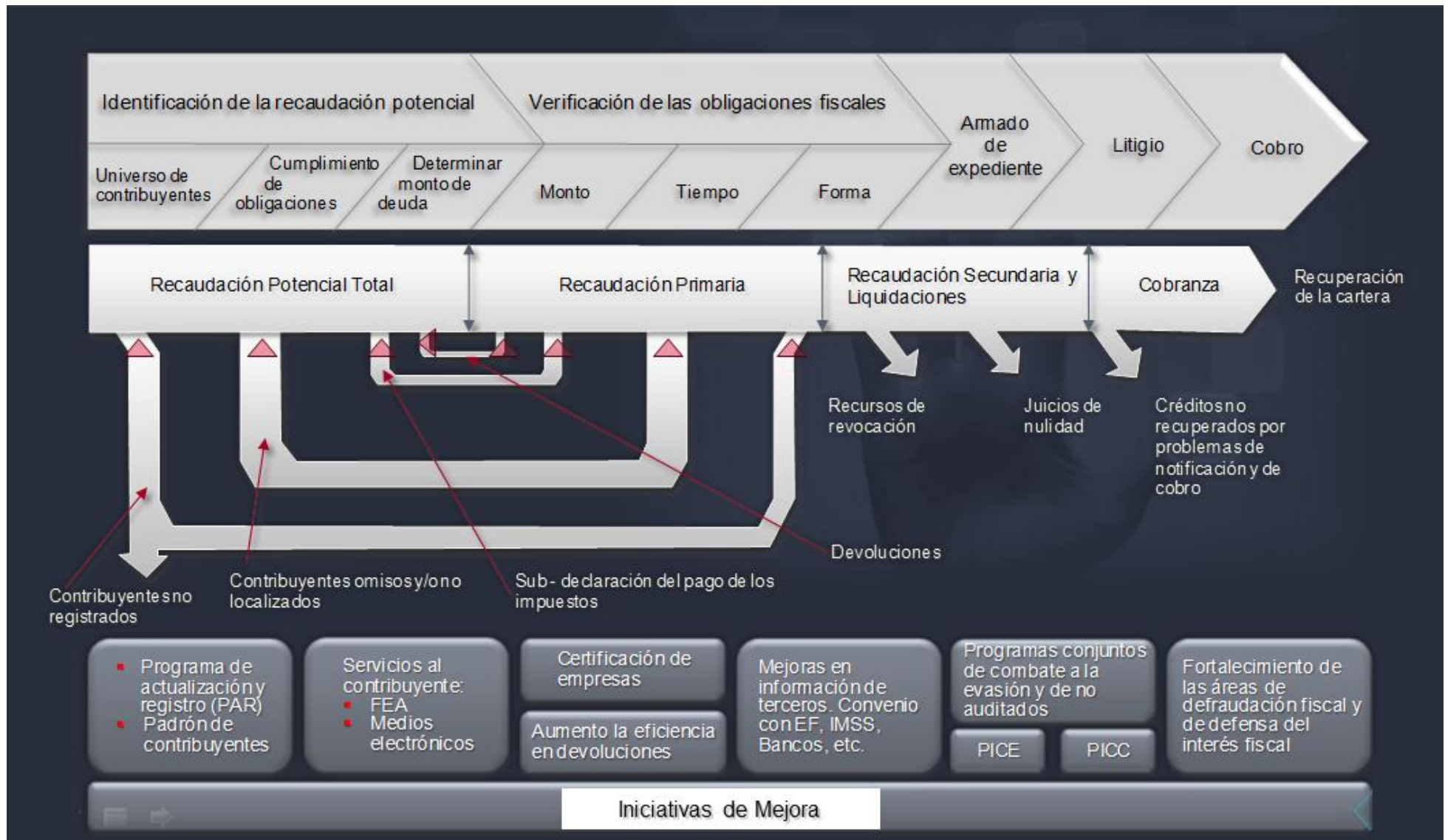
Simplificación y automatización de servicios

Uso de técnicas de administración de riesgo

Capital Humano

Infraestructura

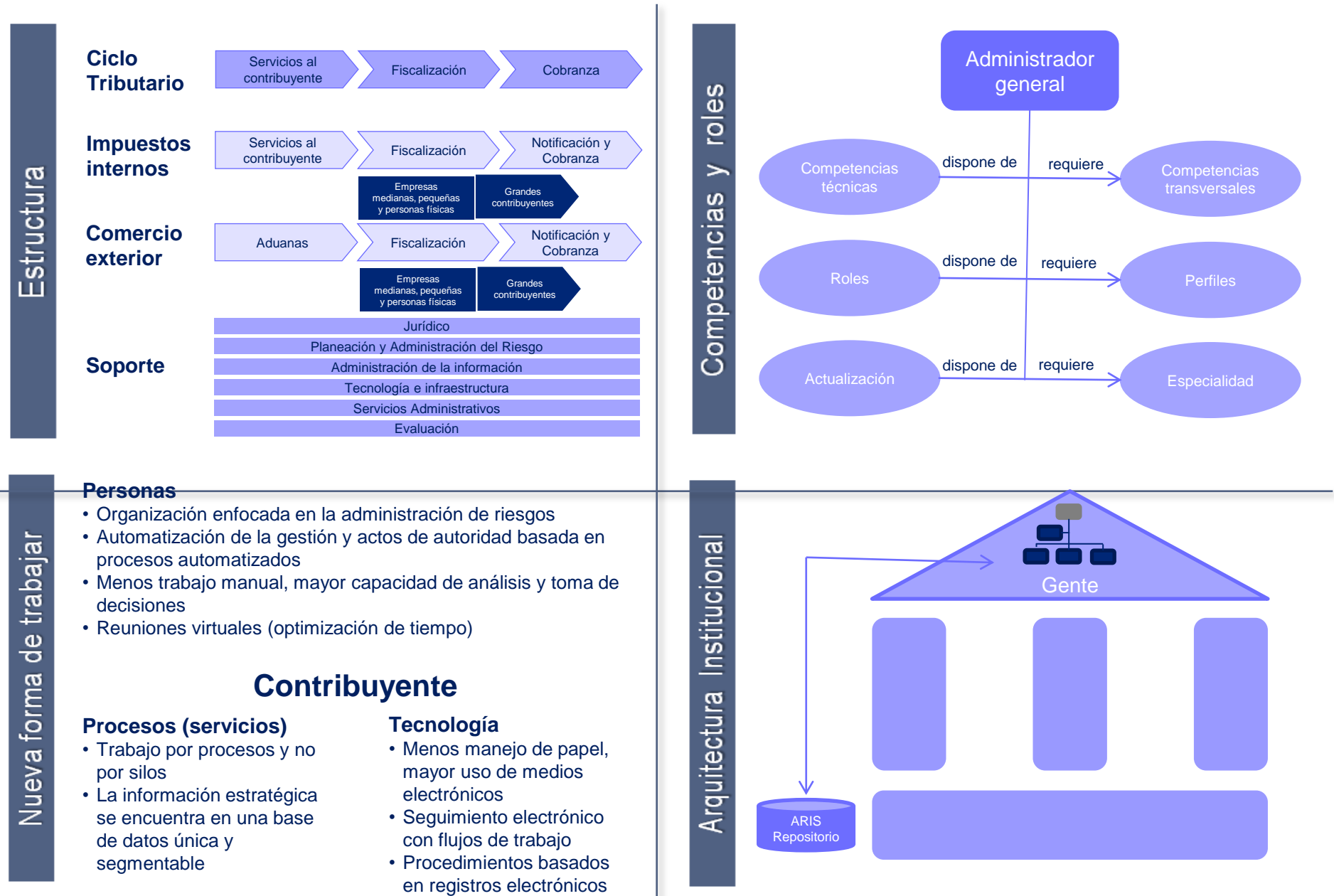
Objetivo 3: Crear un ancla para el cambio



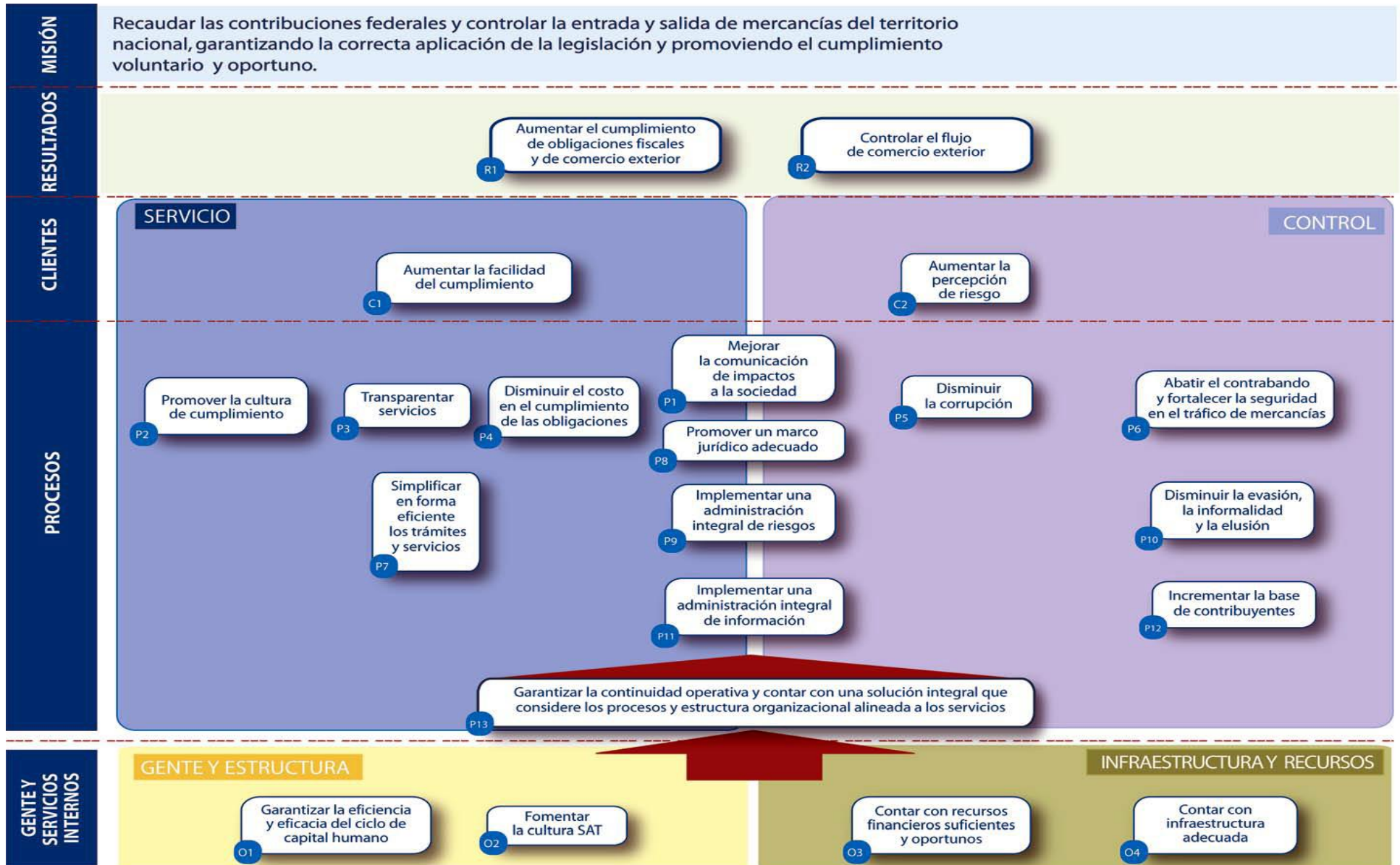
Objetivo 4: Crear las condiciones para ejecutar la estrategia



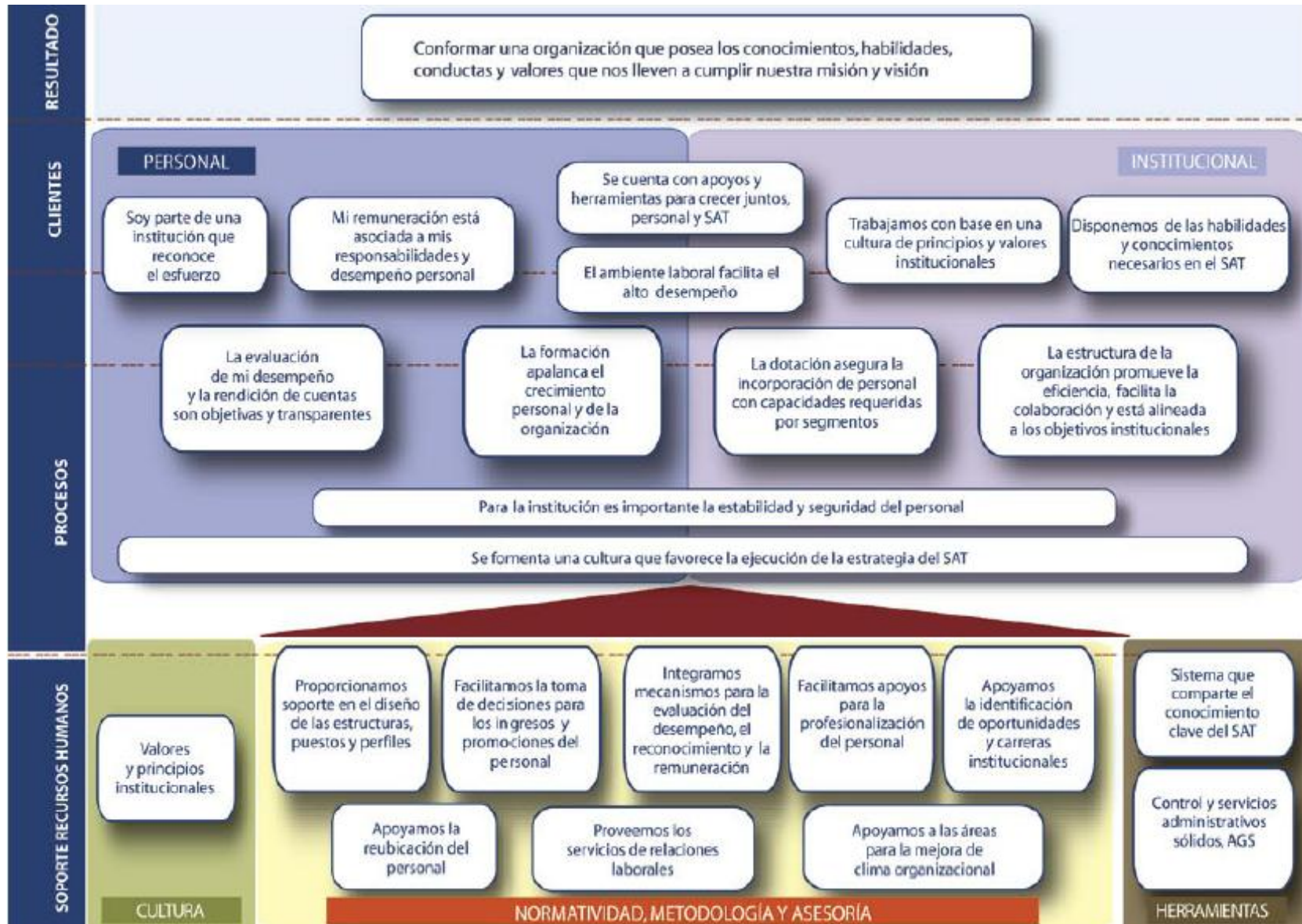
Objetivo 4: Crear las condiciones para ejecutar la estrategia Gente



Objetivo 6: Institucionalizar el cambio



Mapa de Capital Humano



Recomendaciones

1. Siempre existirá una mejor alternativa, pero si espera a encontrarla, perderá la oportunidad de hacer lo que le han encomendado.
2. Busca trabajar con un socio cuyo objetivo e interés vaya más allá del simple cumplimiento contractual. Haga que su proyecto tenga un costo/beneficio mucho mayor al económico y que tenga su mismo interés en concluirlo exitosamente.
3. Cuide que en el proceso de selección en la adquisición no llegue el más hábil administrador de contratos, sino el que tenga mejores aptitudes para cumplir el objetivo.
4. De ser posible, y particularmente al tratarse de un proyecto en el sector público, incorpore al proyecto alguna institución que asegure su continuidad y evaluación, sin esperar que los mecanismos tradicionales sean suficientes. En el caso del SAT, la participación del Banco Mundial ha sido extraordinariamente útil para darle una visión integral e institucional al proyecto.
5. Un buen esquema de gobernabilidad es garantía de comunicación, un buen equipo de proyecto es garantía de éxito.

Recomendaciones (2)

6. No deje que se creen intereses detrás de cualquier ruta. Entienda las posiciones, sus fortalezas y debilidades, escoja y evite que los celos profesionales de quien apoyó la ruta no seleccionada interfieran en la ejecución del proyecto
7. Cuando se suman socios al proyecto, la complejidad aumenta exponencialmente y se quiera o no, usted será quien resuelva las disputas. Procure entonces crear un marco de comunicación eficiente y de resolución eficaz.
8. Invierta en entender lo que está comprando, cuestione cuando las adecuaciones son profundas y busque en esos momentos que los compromisos se validen.
9. Cuando enfrenta una crisis, procure que la primera pregunta no sea: ¿quién es el culpable?, sino, ¿qué alternativas tenemos?
10. Nunca inicie un proyecto de largo plazo sin poder dar resultados en el corto plazo.
11. Con paciencia, perseverancia y buen humor, saldrá adelante.

El éxito proviene de la alineación

Facilitadores de generación de valor



Panel





Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los aproximadamente 182,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.