



# COMPETENTE Y VERSÁTIL

Cómo los profesionales de la contabilidad en empresas  
impulsan el éxito sostenible de las organizaciones



# MENSAJES CLAVE

*Cómo los profesionales de la contabilidad en empresas impulsan el éxito sostenible de las organizaciones apunta a brindar apoyo a la profesión contable para responder a las expectativas cambiantes de la sociedad, los mercados financieros y las organizaciones, y a promover y contribuir al valor de los profesionales de la contabilidad en empresas en sus organizaciones.\**

Lo hace por medio de:

- La revisión de los desafíos macroeconómicos y sociales significativos. Los cambios clave incluyen el avance hacia un modelo de responsabilidad corporativa y economías sostenibles donde las organizaciones buscan un camino más sostenible y ético; un equilibrio entre la necesidad de cumplimiento y la necesidad de seguir siendo competitivas dentro de una economía cada vez más global y la asequibilidad y responsabilidad de los servicios públicos a largo plazo;
- La definición de los impulsores principales del éxito sostenible de las organizaciones a largo plazo. Estos proporcionan una base para las áreas clave de competencia esperadas para los profesionales de la contabilidad, con la intención de guiar a la profesión contable global para facilitar el éxito sostenible de las organizaciones a través de la educación, la capacitación y el desarrollo de los profesionales de la contabilidad. Este es un método impulsado por la demanda para considerar el desarrollo necesario de capacidades y competencias profesionales en los profesionales de la contabilidad;
- La explicación de cómo los profesionales de la contabilidad pueden ser categorizados, en forma amplia, como creadores, facilitadores, conservadores e informantes de valor sostenible para sus organizaciones y cómo el amplio alcance de sus actividades en las organizaciones puede ser promovido de mejor manera por la profesión;
- Destacar la importancia de los puntos de vista de los profesionales de la contabilidad que deben incluir:
  - profesionalismo y conducta ética;
  - juicio profesional;
  - un enfoque en los inversores y las partes interesadas más amplias;
  - conciencia medioambiental y de la organización; y
  - cambio, incertidumbre y complejidad.

---

\* De aquí en adelante, el término *profesional(es) de la contabilidad* será utilizado en referencia al/a los profesional(es) de la contabilidad en empresas.

# LA MISIÓN DE LA IFAC

[La misión de la IFAC](#) es servir al interés público por medio de:

- contribuir al desarrollo, la adopción e implementación de normas y guías internacionales de alta calidad;
- contribuir al desarrollo de organizaciones profesionales de contabilidad y firmas contables fuertes, y a prácticas de alta calidad por parte de los profesionales de la contabilidad;
- promover el valor de los profesionales de la contabilidad en todo el mundo; y
- pronunciarse respecto de temas de interés público donde la especialización de la profesión contable es más relevante.

El [Comité de Profesionales de la Contabilidad en Empresas](#) (PAIB) atiende a los organismos miembro de la IFAC y profesionales de la contabilidad en todo el mundo, que trabajan en el comercio, la industria, los servicios financieros, la educación y los sectores público y sin fines de lucro. Su objetivo es promover y contribuir al valor de los profesionales de la contabilidad en empresas.

## **COMITÉ DE PROFESIONALES DE LA CONTABILIDAD EN EMPRESAS**

### **FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE CONTADORES**

**529 FIFTH AVENUE, NEW YORK, NEW YORK 10017 USA**

Esta publicación puede descargarse libre de cargo desde la página web de la IFAC, [www.ifac.org](http://www.ifac.org). El texto aprobado está publicado en idioma inglés. En caso de consultas, sugerencias o comentarios acerca de esta publicación, sírvase comunicarse con Stathis Gould, Director de PAIB, por correo electrónico a [stathisgould@ifac.org](mailto:stathisgould@ifac.org).

Copyright © agosto de 2011 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados. Se requiere permiso por escrito de IFAC para reproducir, almacenar, o transmitir, o hacer otros usos similares de este documento salvo lo permitido por la ley. Contacto [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

“Competente y versátil: Cómo los profesionales de la contabilidad en empresas impulsan el éxito sostenible de las organizaciones” del Comité de Profesionales de la Contabilidad en Empresas publicado por IFAC en septiembre de 2011 en lengua inglesa, ha sido traducido al español por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas en febrero de 2015 y se reproduce con el permiso de IFAC. La IFAC no asume responsabilidad por la exactitud e integridad de la traducción o por cualquier acción que pudiera surgir de la misma. El texto aprobado de “Competente y versátil: Cómo los profesionales de la contabilidad en empresas impulsan el éxito sostenible de las organizaciones” es el que ha sido publicado por IFAC en lengua inglesa.

Texto en inglés de “Competente y versátil: Cómo los profesionales de la contabilidad en empresas impulsan el éxito sostenible de las organizaciones” © 2011 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados.

Texto en español de “Competente y versátil: Cómo los profesionales de la contabilidad en empresas impulsan el éxito sostenible de las organizaciones” © 2015 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados.

Título original: “Competent and Versatile: How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success”

ISBN: 978-1-60815-096-0

# PRÓLOGO

El reconocimiento global de los profesionales de la contabilidad como líderes de organizaciones y socios estratégicos en la construcción del éxito sostenible de las organizaciones a largo plazo es la visión y dogma central de la [estrategia de los Profesionales de la Contabilidad en Empresas](#) (PAIB) de la IFAC. Con el fin de lograr esta misión, la IFAC debe colaborar en forma eficaz con sus miembros y asociados con el objetivo de promover y contribuir al valor de los profesionales de la contabilidad que trabajan en el comercio, la industria, los servicios financieros, la educación y el sector público y sin fines de lucro. La estrategia de PAIB consiste en trabajar en pos de dos objetivos complementarios clave:

1. crear más conciencia en cuanto a la importancia del papel que los profesionales de la contabilidad juegan en la creación, facilitación, conservación e informe de valor para las organizaciones y las partes interesadas; y
2. apoyar a los organismos miembro en el mejoramiento de la competencia de sus miembros para ocupar esas funciones facilitando la comunicación y la puesta en común de buenas prácticas e ideas.

*Competente y versátil: Cómo los profesionales de la contabilidad en empresas impulsan el éxito sostenible de las organizaciones* proporciona tanto a la IFAC como a sus miembros y asociados un modelo en común para comprender y explicar cómo los profesionales de la contabilidad impulsan el éxito sostenible de las organizaciones que abarcan a los sectores público y sin fines de lucro. Brinda un recurso para mejorar la percepción de los profesionales de la contabilidad por medio de la definición y exploración de las funciones que llevan a cabo.

*Competente y versátil: Cómo los profesionales de la contabilidad en empresas impulsan el éxito sostenible de las organizaciones* se basa en la publicación del Comité de PAIB de 2005, *Las funciones y el dominio de los profesionales de la contabilidad en empresas*. Sin embargo, este nuevo método proporciona un análisis de las expectativas puestas en los profesionales de la contabilidad por sus organizaciones empleadoras en el contexto de un entorno comercial rápidamente cambiante. El análisis se basa en ocho impulsores que han sido extraídos de marcos reconocidos para describir los atributos ampliamente reconocidos de las organizaciones exitosas. Una visión basada en los empleados de las expectativas de los profesionales de la contabilidad es una respuesta impulsada por la demanda para comprender las funciones futuras y las expectativas puestas en dichos profesionales de la contabilidad.

El objetivo de destacar la amplitud de las funciones y características de los profesionales de la contabilidad y las expectativas puestas en ellos en la actualidad es que sea un elemento útil en la comunicación con los empleados, los profesionales de la contabilidad, los gobiernos y los reguladores. Los profesionales de la contabilidad también pueden encontrar este método útil para ayudar a sus colegas y empleadores a que conozcan el alcance de sus competencias, especialización y contribuciones potenciales para impulsar el éxito sostenible de las organizaciones.

# ÍNDICE

INFORMACIÓN GENERAL	6
1. LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD, LOS MERCADOS DE CAPITAL Y LAS ORGANIZACIONES	7
2. LOS IMPULSORES DEL ÉXITO SOSTENIBLE DE LAS ORGANIZACIONES	10
3. LAS FUNCIONES CLAVE DE LOS PROFESIONALES DE LA CONTABILIDAD EN EMPRESAS	15
4. LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA IMPULSAR EL VALOR SOSTENIBLE	18

# INFORMACIÓN GENERAL

*Competente y versátil: Cómo los profesionales de la contabilidad en empresas impulsan el éxito sostenible de las organizaciones* apoya a la profesión contable global en su avance hacia facilitar el desarrollo de organizaciones sostenibles por medio de la educación, la capacitación y el desarrollo de profesionales de la contabilidad y de promover sus competencias y versatilidad en las organizaciones donde trabajan. La publicación examina las expectativas puestas en los profesionales de la contabilidad y cómo estos crean, facilitan, conservan e informan sobre el valor sostenible para las organizaciones donde se desempeñan en un entorno económico y competitivo de cambios rápidos.

Al examinar las funciones futuras de los profesionales de la contabilidad a través de las lentes de la sostenibilidad de las organizaciones y lo que se requiere para un buen rendimiento económico, medioambiental y social, esta publicación apunta a ayudar a la IFAC y sus miembros y asociados, así como también a los profesionales de la contabilidad, a crear más conciencia de las importantes funciones que los profesionales de la contabilidad tienen en el impulso de la creación de valor sostenible. Dicho método también ayudará a asegurar la adquisición y desarrollo de capacidades, competencias y versatilidad profesionales requeridas de los profesionales de la contabilidad en empresas.

Las expectativas futuras que rigen la manera en que se esperará que los profesionales de la contabilidad apoyen el desarrollo de la creación de valor sostenible se analizan a la luz de los cambios emergentes que afectan el entorno de la organización, y ocho impulsores de éxito sostenible de las organizaciones. Se ha identificado que estos impulsores forman el contexto de considerar (a) cómo los profesionales de la contabilidad pueden posicionarse para apoyar a sus organizaciones y (b) las capacidades y competencias profesionales que necesitarán. Esta es una respuesta impulsada por la demanda para comprender las funciones futuras y las expectativas puestas en los profesionales de la contabilidad.

El desarrollo sostenible y la sostenibilidad de las organizaciones se han convertido en temas principales para los políticos, consumidores y líderes comerciales. Desde una perspectiva económica, así como también medioambiental y social, las cuestiones de sostenibilidad están transformando el panorama competitivo, forzando a las organizaciones a cambiar la forma de pensar sus productos y servicios, tecnologías, procesos y modelos comerciales. La creación de valor sostenible a largo plazo requiere que las organizaciones responsables dirijan sus estrategias y operaciones hacia el logro de un rendimiento económico, medioambiental y social sostenible. También requiere la incorporación de perspectivas y cuestiones más amplias de las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones.

Asegurar que las organizaciones persigan modelos comerciales y prácticas de desarrollo sostenibles requerirá cambios radicales en la forma de hacer negocios. Lograr un futuro sostenible es posible solo si las organizaciones reconocen el papel que pueden y deben ejercer. La acción eficaz por parte de la profesión contable y los profesionales de la contabilidad para integrar y dar cuenta de la sostenibilidad de mejor manera es una parte esencial de la respuesta.

Los organismos de gobierno y los líderes de las organizaciones deben centrarse en la sostenibilidad de su organización a largo plazo y deben estar seguros de que sus modelos comerciales serán de tal naturaleza. Los profesionales de la contabilidad de todas las organizaciones tienen una función significativa en cuanto a la formación de modelos

comerciales; el desafío a las presunciones convencionales de hacer negocios y redefinir el éxito en el contexto del logro de la creación de valor sostenible; alentar y recompensar las conductas apropiadas; asegurar que las decisiones estén sustentadas por la información, el análisis y el conocimiento necesarios; y asegurar que el seguimiento y la información sobre el rendimiento excedan las formas de pensar tradicionales acerca del éxito económico.



# LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD, LOS MERCADOS DE CAPITAL Y LAS ORGANIZACIONES

## *Las necesidades de la sociedad y los mercados de capital*

La crisis financiera y económica que comenzó en 2008 y el camino incierto hacia la recuperación para muchos países es de una importancia abrumadora para los gobiernos, reguladores y mercados financieros; del mismo modo, para las organizaciones del sector público y del sector privado y los profesionales de la contabilidad que emplean. La crisis y sus secuelas traen al foco central cambios sustanciales, entre los que se destacan:

- avanzar hacia un modelo de economías y responsabilidad corporativa sostenibles, donde las organizaciones buscan estrategias y acciones más sostenibles y tienen en cuenta una gama más amplia de partes interesadas;
- equilibrar la necesidad de cumplimiento con la necesidad de seguir siendo competitivos dentro de una economía cada vez más global, lo cual incluye el logro de una rentabilidad adecuada en el corto y mediano plazo a la vez que se desarrollan los impulsores de éxito sostenible de la organización;
- desarrollar funciones de control y gestión de riesgo más fuertes que incorporen un mejor entendimiento y gestión de riesgo sistemático y faciliten un mayor conocimiento de estos riesgos por parte de la dirección y los consejos de gobierno y los reguladores nacionales e internacionales; y
- asegurar la asequibilidad de servicios públicos a largo plazo y su capacidad de satisfacer los perfiles etarios cambiantes de la población y las expectativas emergentes en cuanto a los servicios, tal como la educación y la salud. Asimismo, existe un mayor énfasis en la responsabilidad y transparencia en los gobiernos y otras organizaciones del sector público.

*Asegurar que las organizaciones persigan modelos comerciales y prácticas de desarrollo sostenibles requerirá cambios radicales en la forma de hacer negocios.*



La incertidumbre medioambiental, social y económica actual, que incluye la presencia continua de riesgo sistemático (impulsada por factores de riesgo tal como la deuda pública, mercados inmobiliarios débiles en diversas economías de envergadura, presiones inflacionarias globales y expectativas de tasas de interés en crecimiento), pone en el centro de la escena esas cuestiones vitales que deben ser abordadas, y acciones necesarias para fomentar el crecimiento económico sostenible. Estas incluyen (a) un liderazgo y gobierno de las organizaciones más eficaz, disposiciones reglamentarias y conocimiento, así como también (b) infraestructuras y procesos organizativos y políticos más eficaces a fin de minimizar los riesgos asociados con la globalización y asegurar el crecimiento inclusivo, en particular en economías emergentes.<sup>1</sup>

### ***Las necesidades de las organizaciones y sus organismos de gobierno***

Las economías sostenibles dependen del éxito a largo plazo de las organizaciones, lo cual requiere que estas últimas dirijan sus estrategias y operaciones a lograr un rendimiento económico, medioambiental y social sostenible a largo plazo.<sup>2</sup> Esto requerirá integrar la sostenibilidad en su misión, metas y objetivos, estrategias, administración y operaciones, definiciones de éxito y comunicaciones con las partes interesadas. El éxito también requerirá una resistencia y flexibilidad subyacentes dentro de la organización para poder afrontar circunstancias inesperadas y cambiantes.

La importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en una economía global refleja el impacto de los modelos comerciales cambiantes y las futuras tendencias a través de una mayor fragmentación y diversificación de las cadenas de valor.

Es probable que estos macrodesarrollos ejerzan un impacto significativo en la función de los profesionales de la contabilidad, dado que es probable que una proporción aún mayor de profesionales de la contabilidad en el futuro sea empleada por organizaciones más pequeñas, en especial en economías emergentes.

El significado del éxito sostenible para una organización más pequeña puede variar. Para algunas significará la construcción de una empresa que puede ser pasada a manos de la siguiente generación o vendida con el fin de obtener fondos para el retiro. Otras pueden optar por construir una empresa hasta el punto donde puede ser colocada en un mercado de capital. Al igual que en el caso de las organizaciones más grandes, el éxito sostenible en organizaciones más pequeñas también dependerá del rendimiento económico, medioambiental y social.

Un enfoque estrecho en el rendimiento financiero, tal como ingresos y ganancias a corto plazo, a expensas del rendimiento social o medioambiental puede derivar en una pérdida de confianza en una organización y dañar el rendimiento general, arrojando como resultado una destrucción del valor para todas las partes interesadas y, en algunos casos, pérdida de su licencia para operar. Cuestiones de derechos humanos, corrupción y soborno, falta de cumplimiento de las normas y responsabilidad laboral y medioambiental y discriminación con respecto al empleo y la ocupación pueden ser igual de importantes para las perspectivas a largo plazo tanto de las organizaciones cotizadas como de organizaciones más pequeñas.

Para las organizaciones del sector público, la creación de valor público requiere equilibrar el tratamiento igualitario de todas las partes interesadas con las normas de servicio, la gestión financiera eficiente y eficaz y la asequibilidad a largo plazo del servicio prestado

en el contexto de futuras tendencias demográficas. En muchos casos, las decisiones se toman como resultado de elecciones democráticas o a través de mecanismos políticos.

Para todas las organizaciones y sus organismos de gobierno, lograr el éxito sostenible se articula con una perspectiva a largo plazo. Un mensaje clave del informe *Construcción de negocios de primera clase a largo plazo: desafíos y oportunidades (Building World-Class Businesses for the Long Term: Challenges and Opportunities)* del Chartered Institute of Management Accountants (CIMA): indica que los ejecutivos enfrentan dos desafíos abrumadores cuando consideran el valor del pensamiento a largo plazo en la creación de organizaciones sostenibles.<sup>3</sup> En primer lugar, la necesidad de resultados a corto plazo puede distraer a los directivos de su visión a largo plazo. En segundo lugar, definir el largo plazo e incorporarlo a las operaciones de manera significativa puede resultar complejo.

Si bien las necesidades a corto plazo no se pueden ignorar, los organismos de gobierno y los profesionales de la contabilidad deben reconocer que las presiones a corto plazo los distraen de la visión a largo plazo. Estas incluyen objetivos de rendimiento definidos de manera deficiente y decisiones centradas en el rendimiento de los ingresos a corto plazo (véase [“Cambio a una perspectiva de largo plazo”](#)).

### **Cambio a una perspectiva de largo plazo**

Según Dominic Barton, Gerente General Global de McKinsey & Company, existen tres elementos esenciales para avanzar hacia una perspectiva de largo plazo:

*“Primero, los negocios y las finanzas deben abandonar su orientación de corto plazo y modernizar los incentivos y estructuras a fin de poner un enfoque a largo plazo en las organizaciones. En segundo lugar, los ejecutivos deben infundir a sus organizaciones con la perspectiva de que servir a los intereses de todas partes interesadas principales (empleados, proveedores, clientes, acreedores, comunidades, el medioambiente) no se contradice con la meta de maximizar el valor corporativo; al contrario, es esencial para lograr esta última. Tercero, las empresas públicas deben curar sus enfermedades cuyo origen es la propiedad dispersa y sin participación, fortaleciendo la capacidad de gobernar de los consejos como propietarios.”<sup>4</sup>*

— *Harvard Business Review*, marzo de 2011

Los profesionales de la contabilidad deberán ser posicionados de manera tal que ayuden a asegurar que la estrategia conecta eficazmente las acciones a corto plazo con las aspiraciones a largo plazo y el éxito comercial sostenible. Los profesionales de la contabilidad también deberán ser los suficientemente competentes y versátiles en todas aquellas áreas y funciones en las cuales las organizaciones luchan por lograr la excelencia. Esta publicación incluye ocho impulsores de éxito sostenible en las organizaciones que por lo general son considerados como las áreas de enfoque más importantes para lograr el éxito de las organizaciones y asegurar el valor de las partes interesadas como así también de los accionistas.



## LOS IMPULSORES DEL ÉXITO SOSTENIBLE DE LAS ORGANIZACIONES

La clarificación y promoción de las funciones, actividades y capacidades profesionales de los profesionales de la contabilidad debe realizarse (a) dentro del contexto más amplio de comprensión de los impulsores de las organizaciones sostenibles con alto rendimiento y (b) teniendo en cuenta las tendencias emergentes y los desarrollos en el entorno comercial (véase [“Desarrollo de los impulsores del éxito sostenible de las organizaciones”](#)).

Ocho impulsores de éxito sostenible de las organizaciones proporcionan la base para entender cómo la profesión contable global necesita apoyar el desarrollo de los profesionales de la contabilidad de modo que puedan ayudar a las organizaciones a lograr la creación de valor sostenible. Los impulsores se resumen en la [Figura 1](#) y se explican a continuación.

- **Un enfoque en los clientes y las partes interesadas:** primero y principal, las organizaciones exitosas crean valor para los clientes, lo que consecuentemente conduce a la creación de valor para los inversores y fundadores. Al mismo tiempo, las organizaciones solo pueden crear valor de manera sostenible teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de otras partes interesadas. Un enfoque en los clientes y las partes interesadas implica el aseguramiento de que la totalidad de la organización, y no solo los empleados del servicio de atención al cliente, entiende a los clientes y los grupos de interesados clave en primer lugar.
- **Liderazgo y estrategia eficaces:** el logro del éxito sostenible en las organizaciones depende del liderazgo eficaz y ético, lo que a su vez permite contar con una estrategia y ejecución coherentes y enfocadas. Por sobre todo, el liderazgo y la estrategia comercial eficaz se centran en la creación de valor sostenible en el largo plazo. En los procesos

*De manera colectiva,  
los impulsores  
determinarán el éxito  
a largo plazo de las  
organizaciones y, por  
ende, conducirán a  
economías sostenibles..*

de toma de decisiones, esto significa que deben considerarse las consecuencias de las decisiones a largo plazo, incluyendo cómo impactan en las operaciones, los clientes, los empleados y la reputación de la organización. Las organizaciones exitosas tienen líderes que cuentan con un profundo entendimiento de (a) las necesidades de los clientes y las partes interesadas, ((b) las capacidades de la organización de generar los productos y servicios necesarios, así como también (c) las oportunidades y amenazas que surgen de su entorno competitivo.

- **Gobierno de la entidad, riesgo y control integrados:** la creación de valor sostenible depende de cómo las organizaciones pueden integrar su gobierno, la gestión del riesgo y los sistemas de control a todas sus actividades y procesos. Las organizaciones exitosas integran las estructuras de gobierno de la entidad y los procesos eficaces a la gestión de riesgo centrada en el rendimiento y los sistemas de control. Estos aseguran que un buen gobierno de la entidad sea más que un ejercicio de cumplimiento por medio de la facilitación de una gestión empresarial y prudente, lo que conduce a una mayor confianza de los inversores y una gama más amplia de partes interesadas.
- **Capacidad innovadora y adaptada:** las organizaciones exitosas satisfacen las demandas cambiantes del mercado o, en algunos casos, les dan forma. Estas innovan sus productos y servicios en forma continua y adaptan su estructura, procesos y sistemas a las circunstancias cambiantes. La construcción de la capacidad para desarrollar productos y servicios sostenibles y el apoyo a los procesos y sistemas requiere inversión en capacidad innovadora y apoyo a la cultura de la organización.
- **Administración financiera:** las organizaciones exitosas cuentan con una administración financiera que apuntala sus decisiones y rendimiento. Aseguran que la estrategia y rumbo financieros sustenten la viabilidad económica a largo plazo en lugar de solo centrarse en el rendimiento de las ganancias a corto plazo. Un entendimiento profundo del rendimiento histórico, actual y potencial forma los cimientos para el desarrollo de la estrategia y para establecer expectativas creíbles para las partes interesadas y el mercado. La confianza en la articulación hacia dónde se dirige una organización desde el punto de vista financiero ayuda a mejorar el acceso al capital y la confianza de las personas interesadas. La administración financiera eficaz también incluye un buen liderazgo financiero respecto de los impuestos y el tesoro, mejoramiento de los costes y la rentabilidad, la gestión de los fondos de maniobra, fusiones y adquisiciones y el aumento de las finanzas y el capital.
- **Gestión de personas y talentos:** las organizaciones que atraen y retienen talentos tienen a tener un mejor rendimiento que sus competidores. Las organizaciones exitosas por lo general tratan a la gestión de personas y talentos como una función estratégica e impulsor de valor clave para su éxito sostenible. La gestión de personas y talentos también conforma factores de éxito significativos en el desarrollo de la función financiera de modo de satisfacer las necesidades de mejor manera en las organizaciones más grandes y asegurar que los profesionales de la contabilidad sigan siendo competentes y versátiles.
- **Excelencia operativa:** las organizaciones exitosas son disciplinadas al asegurar que las decisiones de asignación de recursos estén alineadas con la dirección, las metas y los objetivos estratégicos. Aseguran que la medición y los sistemas de información sobre rendimiento midan el progreso hacia el logro de objetivos estratégicos y operativos. La inteligencia de sus negocios proporciona conocimiento en cuanto a los impulsores clave del valor de los accionistas y las partes interesadas, y permite una mejor rendición de cuentas de los resultados y la alineación de las recompensas con el rendimiento sostenible.
- **Comunicación eficaz y transparente:** las organizaciones exitosas por lo general cuentan con un método sistemático cuidadosamente planificado para la participación y el diálogo con las diversas partes interesadas. Las relaciones con los inversores y los

informes comerciales integrados son oportunidades para la dirección de proporcionar a los inversores y otras partes interesadas perspectivas a largo plazo para una organización, así como también un razonamiento y una explicación de su visión, estrategias y resultados. Dichas organizaciones tienden a sobresalir en sus informes en términos de legibilidad, utilidad y relevancia.

Estos impulsores representan dichas áreas en forma genérica, en las cuales las organizaciones exitosas han intentado sobresalir para alcanzar y conservar un alto rendimiento y éxito. Resulta un elemento central de cada organización hacer su mejor esfuerzo por ser competitiva y sostenible en el largo plazo. Las cuestiones y los factores de sostenibilidad (que cubren el rendimiento económico, medioambiental y social) están integrados en el modelo de modo que se relacionan con todos los impulsores.

A pesar de que los impulsores no tienen una jerarquía, el primero de ellos refleja la necesidad primordial de que todas las organizaciones se centren en los clientes y las partes interesadas. La premisa subyacente es que el éxito a largo plazo de la organización dependerá de la satisfacción de sus clientes en primer lugar (y en caso del sector público, un usuario de servicios) y otras necesidades clave de las partes interesadas con las que todos los otros aspectos de la organización deben alinearse.

Otros impulsores estarán interconectados en gran medida. Por ejemplo, el desarrollo de una capacidad innovadora para un mejor rendimiento sostenible requiere el uso de las personas correctas y, por lo tanto, una necesidad de atraer y retener talentos. De manera colectiva, los impulsores determinarán el éxito a largo plazo de las organizaciones y, por ende, conducirán a economías sostenibles. En consecuencia, estos se usan en la [sección cuatro](#) como la base para definir las áreas clave de competencia esperadas para los profesionales de la contabilidad.

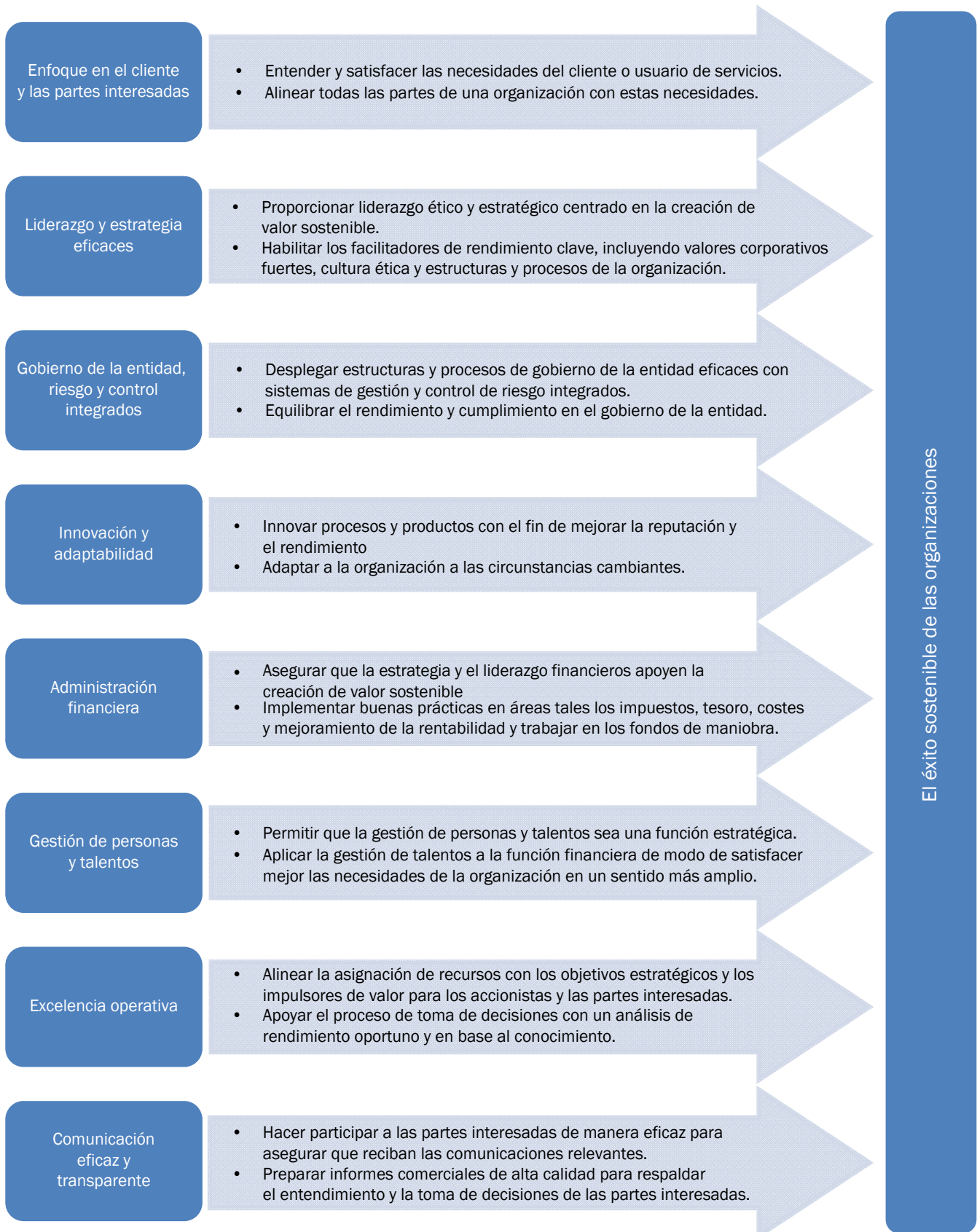
### ***Desarrollo de los impulsores del éxito sostenible de las organizaciones***

Los impulsores fueron identificados extrayéndolos de diferentes fuentes, las cuales incluyen la [Rueda de Éxito Comercial de CIMA \(La Diferencia CIMA: nuestra relevancia en los negocios, pág. 43\)](#)<sup>5</sup> y marcos de dirección y calidad, tal como la [Fundación Europea para la Gestión de Calidad](#). Existen diversos libros e informes que cubren las características de las organizaciones exitosas, a pesar de que aislar e identificar los factores para determinar el rendimiento de las organizaciones está colmado con dificultades, estos no son menores problemas debido a los desafíos de medir el rendimiento sostenible.<sup>6</sup> Estos impulsores simplemente reflejan las áreas o funciones en las cuales las organizaciones exitosas buscan un alto rendimiento.

Los impulsores también fueron identificados a la luz de tres megatendencias: globalización, complejidad y tecnología, las cuales influyen de manera predominante en los cambios. Estas megatendencias traen oportunidades y desafíos al entorno comercial e impulsan el cambio en las estrategias y estructuras de las organizaciones y, por lo tanto, las expectativas puestas en los profesionales de la contabilidad.

- **Globalización:** dos cuestiones globales significativas están impactando en las organizaciones y los mercados y, por ende, en la función de los profesionales de la contabilidad. La primera es la difusión del poder económico en la economía global en una amplia gama de regiones y países, apuntalada por el despliegue de la tecnología de la información, una mayor apertura económica y el tamaño y alcance crecientes de empresas multinacionales.<sup>7</sup> La interconectividad de mercados cada vez más globales presenta oportunidades y desafíos, tal como la necesidad de un gobierno de la entidad, disposiciones reglamentarias y conocimiento eficaces. Las crecientes presiones económicas, medioambientales y sociales forzarán a las organizaciones de todo el mundo a satisfacer mejor las demandas para lograr una mayor transparencia, compromisos éticos y de mejor gobierno de la entidad, gestión de riesgos y control interno.
- **Complejidad:** la creciente población mundial está demandando productos y servicios nuevos, mejores, más veloces y menos costosos con cada vez más alternativas y opciones, al mismo tiempo que espera un impacto social y medioambiental reducido. Una mayor actividad económica crea una variedad de desafíos estratégicos, de gobierno de la entidad, medioambientales y sociales y se suma a la complejidad del ciclo económico. Las organizaciones deben responder volviéndose más eficaces y adaptadas y asegurando que cuentan con la información, el conocimiento y la capacidad para desarrollar soluciones innovadoras.
- **Tecnología:** la evolución y los desarrollos tecnológicos continúan presentando nuevas dimensiones para el crecimiento futuro con un flujo constante de nuevos productos y servicios, proporcionados por medio de nuevos métodos de desarrollo, producción, marketing y distribución. En las organizaciones, la tecnología permite una mayor descentralización donde la toma de decisiones está más cerca de los clientes. Asimismo, facilita una mayor innovación fomentando relaciones de colaboración en una red de socios y alianzas estratégicas. La tecnología de la comunicación y la información más poderosas también permiten el acceso a mayor inteligencia comercial que impulsa la perspectiva de la dirección.

**Figura 1: Impulsores del éxito sostenible de las organizaciones**





## LAS FUNCIONES CLAVE DE LOS PROFESIONALES DE LA CONTABILIDAD EN EMPRESAS

**E**n todo el mundo, más de un millón de profesionales de la contabilidad trabajan en el comercio, la industria, los servicios financieros, la educación y el sector público y sin fines de lucro con el fin de apoyar a las organizaciones para que sean más exitosas y sostenibles. Los profesionales de la contabilidad en empresas conforman un grupo diverso y pueden encontrarse trabajando como empleados, consultores y propietarios-directores independientes o asesores.

Dentro de las organizaciones, muchos profesionales de la contabilidad ocupan cargos de liderazgo estratégico y/o funcional, y se encuentran en buena posición para asociarse con colegas de otras disciplinas con el fin de crear valor sostenible a largo plazo para sus organizaciones.

### **¿Qué funciones desempeñan los profesionales de la contabilidad en empresas?**

Las funciones que desempeñan los profesionales de la contabilidad pueden ser descritas como las de creadores, facilitadores, conservadores e informantes de valor sostenible para sus organizaciones tanto en el campo del rendimiento como del cumplimiento:

- Como creadores de valor, al asumir funciones de liderazgo en el diseño y la implementación de estrategias, políticas, planes, estructuras y medidas de gobierno de la entidad que marcan el curso de la creación de valor sostenible.
- Como *facilitadores de valor*, informando y guiando la toma de decisiones operativas y de dirección por medio de la creación e implementación de estrategias para lograr

*Muchos profesionales de la contabilidad están en posiciones de liderazgo estratégico y/o funcional, y se encuentran en buena posición para asociarse con colegas de otras disciplinas con el fin de crear valor sostenible a largo plazo para sus organizaciones.*

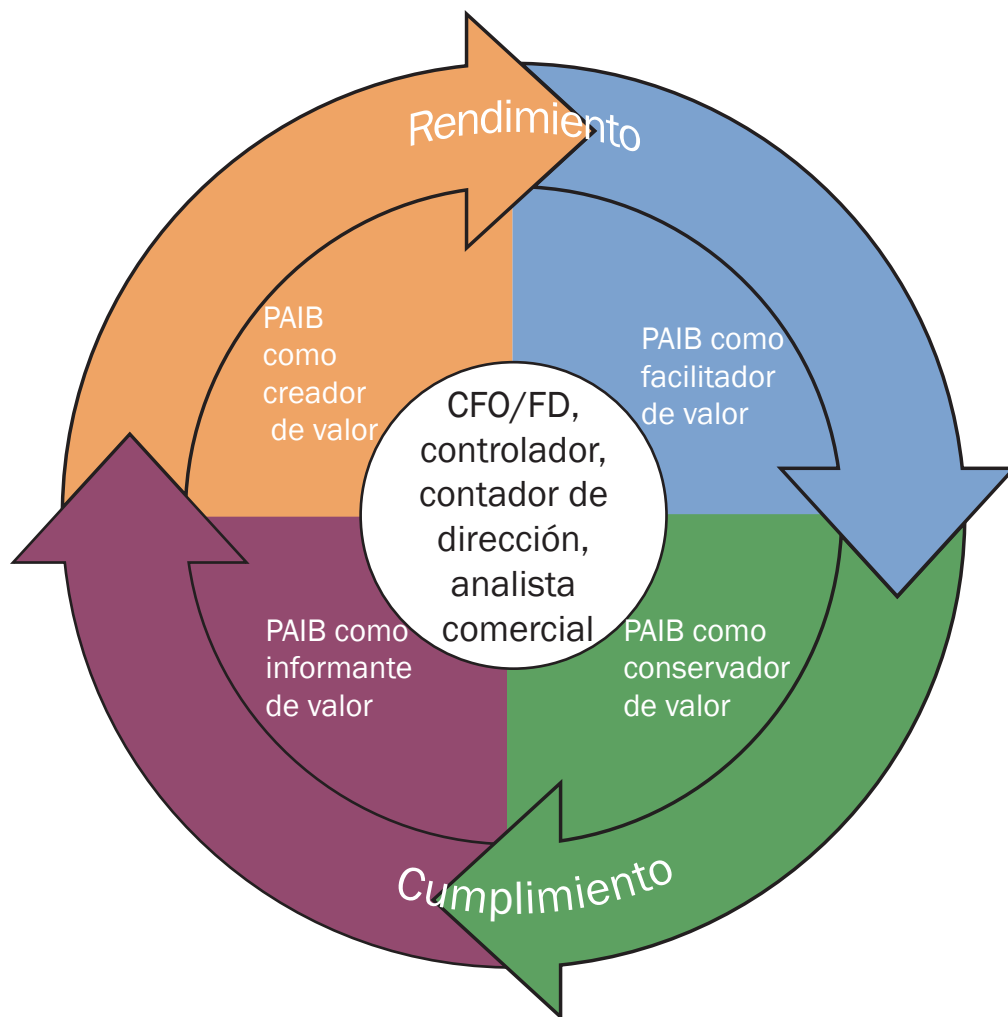


la creación de valor sostenible y la planificación, seguimiento y mejoramiento de los procesos de apoyo.

- Como *conservadores de valor*, asegurando la protección de una estrategia de creación de valor sostenible en contraposición a los riesgos estratégicos, operativos y financieros y asegurando el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias, las normas y las buenas prácticas.
- Como *informantes de valor*, facilitando la comunicación transparente de entrega de valor sostenible a las partes interesadas.

El dominio de los profesionales de la contabilidad en empresas ([Figura 2](#)) abarca las cuatro funciones, así como también captura cómo las funciones se alinean con el trabajo interno de las organizaciones. Las dimensiones del rendimiento y el cumplimiento derivan de la Guía Internacional de Buenas Prácticas, *Evaluación y Mejoramiento del Gobierno*

**Figura 2: Las funciones y el dominio de los profesionales de la contabilidad en empresas**



de las Organizaciones de la IFAC. Los principios de la guía apoyan un equilibrio adecuado entre el cumplimiento o conformidad, por un lado, y el rendimiento comercial a través de la facilitación y creación de valor, por el otro. El profesional de la contabilidad tiene una función clave en estas dos dimensiones y en la optimización del equilibrio entre ellas.

En la práctica, los profesionales de la contabilidad apoyan a sus organizaciones en una amplia gama de funciones (véase “[Ejemplo de Cargos y Funciones de PAIB](#)”). En muchos casos, se desempeñan como creadores de valor, facilitadores, conservadores e informantes dentro de un solo cargo. Esto se da especialmente en los puestos de liderazgo. Por ejemplo, un director financiero se centrará en crear valor (por ej., desarrollo de estrategias y esfuerzos para crecer); en facilitar el valor (por ej., brindando apoyo al organismo de gobierno y la alta dirección para tomar decisiones y facilitar el entendimiento del rendimiento de las funciones o unidades de la organización); en conservar el valor (por ej., la gestión de activos y mitigación del riesgo estratégico e implementación de los sistemas de control internos eficaces); y en informar acerca del valor (por ej., asegurar la emisión de informes comerciales internos y externos relevantes y útiles).

### **Ejemplo de los cargos y funciones de los profesionales de la contabilidad en empresas**

Los líderes comerciales habitualmente tienen funciones de dirección y gerencia, con el apoyo de socios comerciales estratégicos, y participan en la toma de decisiones y la dirección en diversos niveles de la organización.

- Liderazgo/dirección: director ejecutivo (CEO); director financiero (CFO)/(DF); director operativo; director de gobierno de la entidad u operaciones; tesorero
- Operativo: controlador de unidad comercial; analista financiero o de rendimiento; contador de costes; director de recursos; director de apoyo comercial; analista de sistemas
- Control de dirección: director de aseguramiento comercial; director de riesgo; director de cumplimiento; auditor interno
- Comunicaciones contables y de las partes interesadas: controlador de grupo; director de informes; director de relaciones con los inversores; contador financiero o administrativo

El desempeño de los profesionales de la contabilidad en puestos específicos dependerá en gran medida de su capacitación y desarrollo luego de su cualificación y de su experiencia, y requerirá un entendimiento profundo de la organización y de cómo esta genera valor para las partes interesadas. Del mismo modo, los profesionales de la contabilidad en PYMEs con frecuencia tienen múltiples funciones. En una PYME, la estrategia, la planificación comercial y la gestión de rendimiento son funciones de igual importancia pero puede desempeñarlas una sola persona o varias, y en base a la naturaleza de la organización, puede incluir procesos más simples.

*El desempeño de los profesionales de la contabilidad dependerá en gran medida de su capacitación y desarrollo luego de su cualificación y de su experiencia, y requerirá un entendimiento profundo de la organización y de cómo esta genera valor para las partes interesadas.*



# LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA IMPULSAR EL VALOR SOSTENIBLE

**C**ompetente y versátil: Cómo los profesionales de la contabilidad impulsan el éxito sostenible de las organizaciones se centra en establecer las expectativas puestas en los profesionales de la contabilidad en términos de las funciones y actividades que deben llevar a cabo, extendiéndose más allá de su conocimiento y capacidades que serán enseñadas y examinadas durante su formación profesional. Esta sección se centra en las diversas áreas de competencia necesarias para los profesionales de la contabilidad para desempeñarse como creadores, facilitadores, conservadores e informantes de valor sostenible para las organizaciones.

## **Adquisición de habilidades profesionales**

La Norma Internacional de Formación 3, [Habilidades profesionales y Formación General](#), define, de manera útil, una lista de habilidades profesionales para los profesionales de la contabilidad:

- habilidades intelectuales;
- habilidades técnicas y funcionales;
- habilidades personales;
- habilidades interpersonales y de comunicación; y
- habilidades gerenciales y de organización.<sup>8</sup>

Estas habilidades profesionales son parte de un conjunto de capacidades requeridas por

*Los empleadores están demandando una amplia gama de habilidades comerciales generales y profesionales, las cuales, si se desarrollan, mejoran la versatilidad del profesional de la contabilidad.*

los profesionales de la contabilidad para demostrar su competencia. Sus capacidades incluyen conocimiento, habilidades, valores profesionales, ética y actitudes.

La norma clasifica una lista no exhaustiva de habilidades necesarias en los cinco grupos de habilidades enumerados arriba y reconoce que no todas estas habilidades estarán desarrolladas por completo al momento de la cualificación profesional. Las habilidades profesionales se adquirirán en parte durante la cualificación y capacitación inicial, pero deberán ser desarrolladas y perfeccionadas a lo largo de su carrera, con frecuencia desempeñando diferentes funciones dentro de la organización y sometiéndose al desarrollo profesional y formación continuos.

### ***La actitud y el punto de vista de los profesionales de la contabilidad en empresas***

---

La obtención de experiencia práctica en diferentes funciones también ayudará a los profesionales de la contabilidad a adquirir una actitud y un punto de vista que les permita mejorar su propio rendimiento dentro de las organizaciones. Los empleadores están demandando una amplia gama de habilidades comerciales generales y profesionales, las cuales, si se desarrollan, mejoran la versatilidad del profesional de la contabilidad. Asimismo, con experiencia, los profesionales de la contabilidad en empresas por lo general también pueden ser caracterizados por una actitud, perspectiva o manera de pensar distintiva. Este es el punto de vista del profesional de la contabilidad en empresas.

El punto de vista comprende un enfoque instintivo en el suministro de objetividad y razonamiento profesional hacia la toma de decisiones y dirección de los recursos estratégicos y operativos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Este punto de vista complementa, de manera formal, las habilidades enseñadas, pero no puede ser examinado o regulado fácilmente. El punto de vista del profesional de la contabilidad debe incluir cinco áreas diferentes:

- Profesionalismo y conducta ética

Los profesionales de la contabilidad deben adherir a altas normas éticas de acuerdo con el [Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad](#) (el Código), lo que hace necesario que los contadores fomenten una cultura basada en la ética en la organización empleadora que enfatiza la importancia que la alta dirección atribuye a la conducta ética (véase el párrafo 300.5 del Código). Por lo tanto, los profesionales de la contabilidad pueden apoyar el código de conducta y ética de la organización a través de su conducta y acciones en las diversas funciones que desempeñan. Si bien la importancia del liderazgo ético se señala en el impulsor de éxito "[Liderazgo y estrategia eficaces](#)", los profesionales de la contabilidad deben desarrollar y promover una cultura ética por medio de su profesionalismo en todos los impulsores de éxito sostenible de las organizaciones.

La guía de IFAC [Definición y desarrollo de un código de conducta eficaz para las organizaciones](#) subraya la importante función que los profesionales de la contabilidad pueden asumir en el impulso y apoyo a la ética de la organización y la promoción de una organización basada en los valores. Al aplicar un método basado en los valores, liderando con el ejemplo en lugar de apoyarse solamente en las políticas y reglas escritas, estos pueden promover una cultura que alienta a los empleados a internalizar los principios de integridad y a "hacer lo correcto" permitiéndoles tomar decisiones más adecuadas en base a las circunstancias específicas.

### **Abordaje del talón de Aquiles de las medianas empresas**

*“Uno de los desafíos más difíciles que deben afrontar los PAIB (profesionales de la contabilidad en empresas) es cuando se enfrentan a una cuestión de integridad dentro de su propia organización. Como unos de los pocos directores profesionalmente cualificados en las medianas empresas, los PAIB poseen las normas profesionales y la responsabilidad para responder rápida y adecuadamente cuando surgen cuestiones de integridad. Los PAIB entienden el razonamiento de la integridad comercial, no la integridad por la integridad en sí misma, sino dado su fuerte vínculo con la reputación y el éxito comercial a un plazo más largo, basado en el beneficio mutuo, el juego limpio y la confianza”.<sup>9</sup>*

— Julian Clarke, Director, Sistemas Financieros para PYMEs

- Juicio profesional

La vasta gama de circunstancias y situaciones que pueden surgir en las organizaciones de cualquier tipo, industria o tamaño hace que la aplicación de reglas detalladas sea ineficaz para guiar las decisiones de la dirección. Por ende, la calidad del juicio profesional se convierte en un factor de diferenciación para los profesionales de la contabilidad con un alto rendimiento. Esto incluye equilibrar la agilidad y la toma de decisiones rápida e intuitiva de la organización con una necesidad de decisiones basadas en evidencias.

A medida que los profesionales de la contabilidad se desempeñan cada vez más como “socios comerciales”, sus valores profesionales fundamentales de independencia, integridad y objetividad serán examinados y la aplicación del juicio profesional y la integridad con frecuencia incluirá la conciliación de los intereses comerciales, financieros y de sostenibilidad en conflicto. En consecuencia, los profesionales de la contabilidad necesitarán cada vez más apoyar e influir en las personas responsables de tomar decisiones de modo de asegurar que la organización esté dirigida en base a los intereses a largo plazo de las partes interesadas y aquellos que proporcionan creación de valor sostenible.

### **De libros mayores a liderazgo**

*“Los mejores DF logran un equilibrio entre una relación estratégica robusta y sus negocios sustentada en una confianza y respeto ganados en base al esfuerzo, a la vez que mantienen la objetividad, la independencia y la administración financiera requeridas de ellos por las partes interesadas de la empresa. Sin embargo, lograr el equilibrio ha sido más difícil debido a los escándalos corporativos de la década pasada y el aumento consecuente en el enfoque en el gobierno de la entidad, los controles y los informes.”<sup>10</sup>*

— Mark Lubienski, Vicepresidente de Finanzas de EMEA, Ariba, Inc.

- Conciencia medioambiental y de la organización

Los profesionales de la contabilidad deben conocer y percatarse de otras disciplinas, tal como la tecnología, la gestión de personas y proyectos y de la gestión y medición de las actividades y rendimiento no financieros, tal como la huella de carbono. La conciencia y el entendimiento medioambiental y de la organización también son fundamentales para ayudarlos a conciliar los aspectos detallados del rendimiento operativo con las metas es-

tratégicas. Para lograrlo, se espera cada vez más que los profesionales de la contabilidad se desempeñen como integradores que alinean el rendimiento económico, medioambiental y social y diferentes funciones y procesos comerciales, y como pilotos que apoyan las necesidades de los organismos de gobierno y la dirección.

Para desempeñarse eficazmente como integradores y pilotos, deberán ser capaces de (a) enlazar disciplinas funcionales y unidades organizativas, así como también (b) facilitar una perspectiva común y unificadora sobre un modelo comercial de la organización y factores de éxito clave en relación a las circunstancias cambiantes y los factores y tendencias medioambientales. Los profesionales de la contabilidad que se desempeñan en funciones financieras y contables también pueden desempeñar sus funciones con más confianza cuando tienen un mejor entendimiento de la organización, en particular respecto de los datos operativos, tal como la información de comercialización, datos de los clientes e inteligencia de mercado. Con este conocimiento más amplio, la planificación, el pronóstico y la gestión de los fondos de maniobra probablemente serán más relevantes y útiles.

### ***De profesional de la contabilidad en empresas a Director Ejecutivo (CEO)***

*“Al aprender cómo funcionaba la empresa desde la base, comprendí cómo los diferentes departamentos de nuestra empresa operaban. Como resultado, pude ayudar a esos departamentos y desafiarlos a desempeñarse mejor. Muchos profesionales de la contabilidad y las finanzas hoy en día no entienden cómo sus empresas funcionan de abajo hacia arriba. Sin embargo, esa perspectiva es necesaria si desean aventurarse en las decisiones no financieras como socios comerciales”.<sup>11</sup>*

— John B. Pollara, ex Director Ejecutivo, Zieman Empresa manufacturera

- Un enfoque en los inversores y una gama de partes interesadas más amplia

Puede esperarse que los profesionales de la contabilidad, en particular los CFO/FD, lideren las relaciones de dirección con los inversores y otros fundadores y, en algunas industrias, con los reguladores. También deben considerar una perspectiva de una gama de partes interesadas más amplia, de modo de asegurar que el riesgo y el rendimiento sean gestionados de acuerdo con los intereses a largo plazo de las partes interesadas. Al participar de manera efectiva con los inversores y otras partes interesadas, los profesionales de la contabilidad pueden tener una función central en la identificación de cuestiones y responsabilidades de sostenibilidad materiales de la organización y áreas de riesgo y oportunidad claves. Trabajar con una gama de partes interesadas con diferentes perspectivas y diversas expectativas puede presentar dilemas y desafíos complejos. Los profesionales de la contabilidad deben estar posicionados de modo de abordar los desafíos y establecer cómo los diferentes intereses pueden alinearse en el largo plazo.

**Hacer el bien y hacer las cosas bien**

*“Creo que, si se desea atraer la base de inversores correctos a largo plazo, es mucho más fácil sostener esas discusiones, explicar un modelo comercial socialmente responsable... Se fijan más en las cifras que solo en el balance de situación y el estado de resultados... No se trata solo de resultados o responsabilidad, sino de los dos/y ... Se trata de hacer el bien y de hacer las cosas bien, los que no considero intercambiables”.<sup>12</sup>*

— Paul Polman, Director Ejecutivo, Unilever

- **Cambio, incertidumbre y complejidad**

Al igual que con sus organizaciones, los profesionales de la contabilidad por lo general operan en un entorno rápidamente cambiante y por lo tanto deben (a) poder adaptarse a las circunstancias cambiantes y (b) aplicar las habilidades y juicio profesionales a la información frecuentemente ambigua e imperfecta. Ya sea para crear, facilitar, conservar o informar sobre el valor sostenible, los profesionales de la contabilidad deben estar preparados para manejar la incertidumbre, la complejidad y la toma de decisiones estratégica dentro de un contexto general de un enfoque intensificado en el gobierno de la entidad, la gestión de riesgo y el control eficaces.

**Superar el rap del “mal policía”**

*“Uno se vuelve relevante cuando tiene curiosidad intelectual y capacidad para comprender las necesidades de sus colegas y empresas, y el coraje para tener un punto de vista. No se trata de ser un mal policía, se trata de tener la predisposición para participar en un debate saludable acerca de una dirección estratégica, de escuchar el punto de vista de las otras personas y luego ayudar a cumplir con los compromisos en pos de hacer avanzar la estrategia”.<sup>13</sup>*

— Rose Marcario, Director Operativo y Director Financiero, Patagonia, Inc.

**Una carrera profesional para alcanzar la actitud y punto de vista esperados**

Los profesionales de la contabilidad buscarán distintas carreras profesionales donde algunos comenzarán su capacitación en la práctica pública (por ej., en una firma contable) y luego cambiarán por un trabajo en una organización. Otros pueden empezar su capacitación obteniendo experiencia práctica en una organización desde el inicio. Luego de comenzar una carrera en una de las áreas clave de la función financiera o contable (por ej., planificación y control, apoyo de decisiones, tesoro, impuestos, auditoría, operaciones contables, etc.), muchos se ramifican en funciones comerciales y operativas más amplias.

Agregar valor desde la perspectiva de la función financiera y contable o en una función comercial u operativa más amplia requiere un entendimiento profundo de la industria y el entorno competitivo, la organización y los factores clave que impulsan su rendimiento. En una PYME, el profesional de la contabilidad puede desempeñar una cantidad de funciones y estar cerca del cliente y las operaciones de la organización. Muchas organizaciones más grandes están creando modelos de trabajo flexible que apoyan la rotación y el de-

sarrollo en el lugar de trabajo. Esto puede incluir que el personal financiero y contable se traslade a diferentes funciones dentro y fuera de las finanzas.

Fuera de la función financiera y contable, será importante que los profesionales de la contabilidad estén expuestos a las ventas, servicios de atención al cliente, marketing, operaciones, investigación y desarrollo, por ejemplo, para ayudar a aumentar el valor de la organización. La necesidad de exposición a diferentes áreas de la organización fue señalada en el abordaje clave de Kurt Kuehn en la Conferencia Anual de 2009 del Institute of Management Accountants (véase [“Sortear los obstáculos de las corrientes rápidas”](#)).

### **Sortear los obstáculos de las corrientes rápidas**

**E**n esta presentación clave de la Conferencia Anual 2009 del Institute of Management Accountants, Kurt Kuehn, CFO de UPS, destacó su visión de que un abordaje generalista de la función del CFO se vuelve más importante durante tiempos turbulentos:

*“Cuando la prioridad es ayudar a la compañía a tomar decisiones importantes, cuanto más amplio sea el campo de visión, cuanto más amplia sea la capacidad de su función para ingresar, mayor será el impacto que tenga. Hay un momento para ser el mejor en su especialidad. También hay un momento para quitarse el sombrero, escuchar lo que está sucediendo en la compañía y ejercer un impacto.*

*Entonces una de las grandes prioridades que yo tenía cuando ingresé en ventas y marketing de UPS era asegurar que la compañía escuchara a sus clientes como no lo había hecho antes y que cada función, incluso la financiera y la contable, nuestra gente de impuestos, nuestro grupo de auditoría, juegue un papel en el entendimiento de las necesidades de los clientes y cómo su pieza del rompecabezas satisface esas necesidades. Quizás usted agregue valor a los clientes facilitando mejores procesos para las personas que los enfrentan. Asegúrese de que los sistemas y medidas financieros con los que cuenta apoyen la ejecución y operación de ventas. ¿Estamos ayudando a marketing a comprender la rentabilidad de los productos? ¿Es nuestra contabilidad de dirección relevante para impulsar el valor a los clientes? Esto puede ser de gran poder si usted alinea la perspectiva financiera, el diseño del producto y la ejecución del cliente”.*<sup>14</sup>

— Kurt Kuehn, Director Financiero, UPS

Algunas organizaciones cuentan con programas específicos para el desarrollo de líderes financieros, los cuales incluyen la exposición a diferentes áreas de la organización, así como también formas variadas de capacitación formal e informal, incluso la tutela y la tutoría. Por ejemplo, en Ikea, los controladores dedican tiempo a trabajar en las áreas de venta y logística; si entienden qué impulsa las acciones, los costes de personal y los márgenes brutos, pueden hacer una mayor contribución y agregar valor.<sup>15</sup>

La madurez de una organización también tiene gran influencia en las habilidades financieras necesarias; existe una continua necesidad de diferentes habilidades financieras y contables en momentos diferentes. El crecimiento se puede lograr de manera orgánica o por medio de la adquisición, a fin de penetrar en nuevos mercados, proveer nuevos productos y servicios o dar nueva forma a la cadena de suministro. A medida que las organizaciones maduran, estas pueden buscar nuevas financiaciones, cotizar, adquirir accionistas, y deben cumplir con las disposiciones reglamentarias en diferentes áreas. Al final del ciclo de vida comercial, los profesionales de la contabilidad y las finanzas también



tienen importantes funciones que desempeñar. Todos estos desarrollos dan forma a las funciones de los profesionales de la contabilidad y las habilidades que deben proporcionar a sus organizaciones.<sup>16</sup>

### **Habilidades fundamentales en el entorno actual**

*Existe una cantidad de habilidades consideradas críticas que los profesionales de la contabilidad deben poseer en la actualidad. Estamos operando en un entorno de cambios constantes, entonces las habilidades para la gestión de cambios y proyectos son muy útiles. De igual manera, deseamos asegurar que nuestros profesionales de las finanzas cuenten con un buen entendimiento del comercio global y su cadena de valor, que son buenos para la planificación estratégica y tienen habilidades de asociación bien formadas, tal como habilidades de comunicación, influencia y negociación para marcar una diferencia significativa en nuestra empresa. Entender las prioridades de la organización y tener un conocimiento claro de cómo desplegamos nuestros planes comerciales en la práctica también son prioridades importantes en este momento”.*<sup>17</sup>

— John McLafferty, Director de Desarrollo Profesional para Finanzas,  
Rolls-Royce

### **Profesionales de la contabilidad en empresas que impulsan la creación de valor sostenible**

Las expectativas de los empleadores de los profesionales de la contabilidad derivarán de las funciones y actividades que deben ser capaces de desempeñar para apoyar y ayudar a impulsar el desarrollo del éxito sostenible de las organizaciones. Con el contexto de los impulsores de éxito sostenible de las organizaciones (véase la sección dos, [“Los impulsores del éxito sostenible de las organizaciones”](#)), las áreas clave de competencia esperadas se señalan en la matriz que se encuentra a continuación en cada una de las cuatro funciones más amplias que desempeñan los profesionales de la contabilidad: creadores, facilitadores, conservadores e informantes (véase la sección tres, [“Las funciones clave de los profesionales de la contabilidad en empresas”](#)).

La matriz de la [Figura 3](#) proporciona información general de las áreas clave de competencia esperadas para los profesionales de la contabilidad que se deben usar como referencia para comparar los marcos de formación, programas y evaluación, requerimientos de experiencia práctica y ofrecimientos de formación profesional continua de los miembros y asociados de la IFAC (incluyendo su cualificación y capacitación). El Comité de PAIB de la IFAC está llevando a cabo casos prácticos para destacar cómo los profesionales de la contabilidad apoyan a sus organizaciones en la práctica en estas áreas de competencia de PAIB.

**Figura 3: Áreas de competencia clave esperadas de los profesionales de la contabilidad en empresas**

IMPACTO DE LAS MEGATENDENCIAS	Funciones→	Creadores de valor	Facilitadores de valor	Conservadores de valor	Informantes de valor
	Impulsores de organizaciones sostenibles ↓	<i>Los profesionales de la contabilidad, como creadores de valor, deben ser capaces de:</i>	<i>Los profesionales de la contabilidad, como facilitadores de valor, deben ser capaces de:</i>	<i>Los profesionales de la contabilidad, como conservadores de valor, deben ser capaces de:</i>	<i>Los profesionales de la contabilidad, como informantes de valor, deben ser capaces de:</i>
	<b>Enfoque en los clientes y las partes interesadas</b>	Crear un enfoque en la creación de valor sostenible asegurando un fuerte vínculo entre el enfoque en los clientes y las partes interesadas, la estrategia, el gobierno de la entidad y la sostenibilidad para apoyar la entrega de valor a los clientes y las partes interesadas	Facilitar a las organizaciones para tomar decisiones operativas y estratégicas centradas en los clientes y las partes interesadas sostenibles, implementar estrategias apropiadas y evaluar su relevancia y éxito continuos	Hacer el seguimiento y asegurar que las organizaciones alcancen sus metas y objetivos operativos y estratégicos de manera eficaz y eficiente.	Comunicar de manera eficaz cómo se entrega valor a los clientes y las partes interesadas, a la dirección y operaciones internas y, cuando corresponde, dentro de los informes externos, tal como el informe anual.
	<b>Liderazgo y estrategia eficaces</b>	Establecer la dirección estratégica por medio de la definición de una propuesta de valor que saca ventaja de los riesgos y oportunidades estratégicos, y de las fortalezas y debilidades de la organización, y siendo consciente de los factores críticos en los que la organización necesita tomar decisiones estratégicas	Formular preguntas y cuestiones clave para su consideración y proporcionar a los responsables de las decisiones operativas y de dirección perspectivas y análisis relevantes	Identificar, priorizar y gestionar los riesgos estratégicos y operativos dentro del contexto del refuerzo de los procesos y prácticas del gobierno de la entidad	Proporcionar a la dirección, así como también a las partes interesadas externas, análisis y perspectivas de los impulsores, la ejecución y los resultados de la creación de valor sostenible
	<b>Gobierno de la entidad, riesgo y control integrados</b>	Impulsar la formulación de la actitud de la organización y el apetito de riesgo y alcanzar un gobierno de la entidad, prácticas de riesgo y control alineados y eficaces para alcanzar un equilibrio entre el cumplimiento de las reglas y las disposiciones reglamentarias y el impulso de la creación de valor	Implementar la gestión de riesgo empresarial y su control como una actividad estratégica y parte integral del sistema de gobierno de la entidad en la organización, así como también en el resto de los procesos de toma de decisiones, operativos y de informe de la organización	Evaluar políticas, procedimientos y procesos para gestionar los sistemas de gobierno de la entidad, riesgo y control interno, incluyendo los objetivos de control que apoyan el logro de la misión y los objetivos estratégicos de la organización, de acuerdo con la actitud y el apetito establecidos	Proporcionar a la dirección, así como también a las partes interesadas, información acerca de las oportunidades y riesgos de la organización, y el rendimiento del gobierno de la entidad, la gestión de riesgo y los procesos y sistemas de control
	<b>Innovación y adaptabilidad</b>	Gestionar la innovación en la función financiera y contable con el fin de facilitar su desarrollo y brindar apoyo a la información para el desarrollo de otras actividades de innovación e investigación y desarrollo de la organización	Participar en la evaluación y mejoramiento de los procesos e incentivos que facilitan y nutren la innovación y adaptabilidad	Poner en marcha medidas de innovación que objetivamente evalúan su impacto financiero e identifican las posibles áreas de mejora	Informar acerca de las capacidades y los resultados de la innovación y el impacto de la inversión en la investigación y desarrollo, y sobre planes y prioridades futuros

Figura 3: Áreas de competencia clave esperadas de los profesionales de la contabilidad en empresas

IMPACTO DE LAS MEGATENDENCIAS	Funciones→	Creadores de valor	Facilitadores de valor	Conservadores de valor	Informantes de valor
	<b>Impulsores de organizaciones sostenibles</b> ↓	<i>Los profesionales de la contabilidad, como creadores de valor, deben ser capaces de:</i>	<i>Los profesionales de la contabilidad, como facilitadores de valor, deben ser capaces de:</i>	<i>Los profesionales de la contabilidad, como conservadores de valor, deben ser capaces de:</i>	<i>Los profesionales de la contabilidad, como informantes de valor, deben ser capaces de:</i>
	<b>Administración financiera</b>	Comprender e interpretar la condición financiera de las organizaciones y ejercer una función de liderazgo en el desarrollo e implementación de una estrategia financiera con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización	Apoyar a los organismos de gobierno, la dirección y operaciones en la comprensión de la condición financiera de las organizaciones y hacer progresos en los objetivos financieros, y proporcionar la información y análisis necesarios para mejorar la creación de valor sostenible	Examinar los sistemas que generan información financiera y no financiera y asegurar que trabajen en el marco de las normas de precisión y confiabilidad prescriptas y que dicha información refleje, de manera adecuada, el rendimiento de la organización	Proporcionar conocimiento detallado de las normas financieras y otras normas de informes, y asesoramiento, con el fin de asegurar que sean correctamente aplicadas de modo que se suministre información relevante, confiable y comprensible
	<b>Gestión de personas y talentos</b>	Participar en el diseño y puesta en marcha de estrategias y políticas de gestión de personas y talentos en toda la organización y la función financiera	Enfocar el desarrollo individual y grupal en el mejoramiento de las habilidades organizativas, que incluye el entendimiento del contexto y prioridades comerciales, proporcionando la gestión de información y análisis de alta calidad y "asociación comercial" para obtener confianza dentro de toda la organización	Asegurar un punto de vista cuestionador capaz de identificar riesgos y oportunidades en el área de gestión de personas y talentos, y desempeñarse como promotores de integridad, transparencia y especialización	Informar sobre cómo las inversiones de la organización en el desarrollo de capital humano conducen a la generación de la creación de valor sostenible para los accionistas y las partes interesadas
	<b>Excelencia operativa</b>	Gestionar los recursos y el rendimiento por medio del entendimiento de los impulsores de valor para los accionistas y las partes interesadas y de la alineación de las metas, objetivos y recompensas individuales y de la organización con estos impulsores	Apoyar la implementación de la gestión de rendimiento operativo y estratégico, la medición y los sistemas y procesos de información	Revisar las brechas de rendimiento para el mejoramiento de los procesos y la cadena de suministro y asegurar que existan procesos y controles prevengan y detecten el fraude	Diseñar y poner en marcha sistemas de medición e informes de procesos y estrategias impulsadas por el rendimiento y proporcionar información y análisis adecuados para obtener perspectivas acerca del rendimiento
<b>Comunicación eficaz y transparente</b>	Desarrollar e implementar estrategias de comunicación comercial y financiera integradas de alta calidad con el fin de facilitar a los directores, inversores y las partes interesadas que realicen una evaluación informada del rendimiento y las perspectivas a largo plazo de la organización	Apoyar la comunicación e informes transparentes con información y análisis relevantes y su presentación eficaz a los inversores y otras partes interesadas, a la vez que también se asegura que los informes comerciales y los estados financieros representen fielmente el rendimiento de la organización	Evaluación y auditoría internas de los sistemas y procesos de información, así como también de la información misma, de modo de asegurar el suministro oportuno de información e informes confiables	Capturar las medidas de rendimiento no financiero y las transacciones financieras y preparar informes comerciales de alta calidad para las partes interesadas internas y externas, que incluyen a los inversores, clientes, empleados, reguladores y proveedores	

## COMPETENTE Y VERSÁTIL

- <sup>1</sup> Véase la [definición del Banco Mundial](#) de “crecimiento inclusivo”.
- <sup>2</sup> Visite el [Marco de Sostenibilidad de la IFAC](#) para obtener más información.
- <sup>3</sup> CIMA, Building World-Class Businesses for the Long Term: Challenges and Opportunities (Construcción de negocios de primera clase para el largo plazo: desafíos y oportunidades) (Londres, 2011), [www.cimaglobal.com/Documents/World\\_conference\\_2011/Reports/World\\_Conference\\_report.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/World_conference_2011/Reports/World_Conference_report.pdf). Puede encontrar más información en Insight (Perspectiva) (Junio de 2011) y CIMA's Thought Leadership web page. (página web de CIMA, Liderazgo Intelectual).
- <sup>4</sup> Dominic Barton, “Capitalism for the Long Term” (“Capitalismo a largo plazo”), *Harvard Business Review*, marzo de 2011, <http://hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term/ar/1>.
- <sup>5</sup> CIMA, *The CIMA Difference: Our Relevance to Business* (La diferencia CIMA: Nuestra relevancia en los negocios) (Londres, mayo de 2007), [www.cncima.com/uploads/docs/eng\\_cimadifference.pdf](http://www.cncima.com/uploads/docs/eng_cimadifference.pdf).
- <sup>6</sup> Michael E. Raynor, Mumtaz Ahmed, and Andrew D. Henderson, *A Random Search for Excellence: Why “Great Company” Research Delivers Fables and Not Facts*, (Una búsqueda de la excelencia al azar: por qué la búsqueda de la “gran compañía” deriva en fábulas y no en hechos) (Deloitte Consulting LLP, 2009), [www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us\\_consulting\\_persistencerandomsearchfor\\_April2009.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_consulting_persistencerandomsearchfor_April2009.pdf).
- <sup>7</sup> Accenture, *Strategies for Achieving High Performance in a Multi-Polar World: Global Choices for Global Challenges* (Estrategias para alcanzar un alto rendimiento en un mundo multipolar: opciones globales para desafíos globales) (2009), [http://nstore.accenture.com/IM/PDF/accenture\\_MultiPolarWorldFinalReport.pdf](http://nstore.accenture.com/IM/PDF/accenture_MultiPolarWorldFinalReport.pdf).
- <sup>8</sup> Consejo de Normas Internacionales de Formación en Contaduría, “Norma Internacional de Formación 3, Habilidades Profesionales y Formación General”, Manual de Pronunciamientos Internacionales de Formación, Ed. 2010. (Nueva York, 2010), <http://web.ifac.org/publications>.
- <sup>9</sup> Federación Internacional de Contadores, The Crucial Roles of Professional Accountants in Business in Mid-Sized Enterprises (Las funciones esenciales de los profesionales de la contabilidad en empresas en las medianas empresas) (Mayo de 2008), <http://web.ifac.org/publications/professional-accountants-in-business-committee/roles-and-domain-of-profess>.
- <sup>10</sup> CIMA, *From Ledgers to Leadership: A Journey Through the Finance Function* (De libros mayores a liderazgo: un viaje a través de la función financiera) (Abril de 2010), [www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Research-topics/Finance-transformation/From-ledgers-to-leadership-the-journey-through-the-finance-function/](http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Research-topics/Finance-transformation/From-ledgers-to-leadership-the-journey-through-the-finance-function/).
- <sup>11</sup> Federación Internacional de Contadores, The Crucial Roles of Professional Accountants in Business in Mid-Sized Enterprises (Las funciones esenciales de los profesionales de la contabilidad en empresas en las medianas empresas) (Mayo de 2008), <http://web.ifac.org/publications/professional-accountants-in-business-committee/roles-and-domain-of-profess>.
- <sup>12</sup> Stefan Stern, “Outsider in a Hurry to Shake Up Unilever,” *Financial Times*, (Forastero en apuros agitará a Unilever) *Financial Times*, 4 de abril de 2010, [www.ft.com/intl/cms/s/0/fa865f42-3ff3-11df-8d23-00144feabdc0,s01=2.html#ixzz1laa1mMsY](http://www.ft.com/intl/cms/s/0/fa865f42-3ff3-11df-8d23-00144feabdc0,s01=2.html#ixzz1laa1mMsY) (registro obligatorio).
- <sup>13</sup> Russ Banham, “Strategic Inquisitions,” (*Inquisiciones estratégicas*) *CFO Magazine*, diciembre de 2010, [www.cfo.com/article.cfm/14540197](http://www.cfo.com/article.cfm/14540197).
- <sup>14</sup> Kurt Kuehn, “Navigating the Shoals in Fast-Moving Currents” (Sortear los obstáculos de las corrientes rápidas) (abordaje clave dado en la 90ª Conferencia y Exposición Anual del Institute of Management Accountants en Denver, EE. UU., del 6 al 10 de junio de 2009), [www.pressroom.ups.com/About+UPS/UPS+Leadership/Speeches/Kurt+Kuehn/Navigating+the+Shoals+in+Fast-Moving+Currents](http://www.pressroom.ups.com/About+UPS/UPS+Leadership/Speeches/Kurt+Kuehn/Navigating+the+Shoals+in+Fast-Moving+Currents)
- <sup>15</sup> ACCA, “Critical Issues for Tomorrow’s Profession,” *Accountancy Futures*, (Cuestiones fundamentales para la profesión del mañana) *Accountancy Futures*, (Edición de 03/2011), pág. 18, <http://ab.digitaleditions.co.uk/03-2011/>.
- <sup>16</sup> ACCA, *The Value Creation Model for Business: 2010 and Beyond* (El modelo de creación de valor para empresas: 2010 y más allá) (Londres, 2010), [www2.accaglobal.com/documents/vcm2010.pdf](http://www2.accaglobal.com/documents/vcm2010.pdf).
- <sup>17</sup> *Ibidem*.

Copyright © agosto de 2011 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados. Se requiere permiso por escrito de IFAC para reproducir, almacenar, o transmitir, o hacer otros usos similares de este documento salvo lo permitido por la ley. Contacto [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

ISBN: 978-1-60815-227-8

*“Competente y Versátil” del Comité de Profesionales de la Contabilidad en Empresas publicado por IFAC en agosto de 2011 en lengua inglesa, ha sido traducido al español por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas en febrero de 2015 y se reproduce con el permiso de IFAC. La IFAC no asume responsabilidad por la exactitud e integridad de la traducción o por cualquier acción que pudiera surgir de la misma. El texto aprobado de “Competente y Versátil” es el que ha sido publicado por IFAC en lengua inglesa.*

*Texto en inglés de “Competente y Versátil” © 2011 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados.*

*Texto en español de “Competente y Versátil” © 2015 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados.*

Título original: *Competent and Versatile* ISBN 978-1-60815-096-0