



LA FUNCIÓN Y LAS EXPECTATIVAS DE UN DIRECTOR FINANCIERO

Un debate global sobre la preparación de los contadores para el liderazgo financiero

Documento de trabajo



La misión de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) es servir al interés público, contribuyendo al desarrollo de normas y asesoramiento de alta calidad; facilitando la adopción e implementación de normas y asesoramiento de alta calidad; contribuyendo al desarrollo de organizaciones contables profesionales y firmas contables sólidas y a las prácticas de alta calidad por parte de los profesionales de la contabilidad; y promoviendo el valor de los profesionales de la contabilidad a nivel mundial; y pronunciándose sobre cuestiones de interés público.

El Comité de Profesionales de la Contabilidad en Empresas (PAIB) atiende a los organismos miembros 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. Para alcanzar este objetivo, sus actividades se centran en:

- crear más conciencia en cuanto a la importancia del papel que los profesionales de la contabilidad juegan en el creación, facilitación, conservación e información de valor para las organizaciones y las partes interesadas; y
- apoyar a las organizaciones miembro en el mejoramiento de la competencia de sus miembros por medio del desarrollo y puesta en común de buenas prácticas e ideas.

La IFAC utilizará este documento de trabajo, junto con la divulgación, para iniciar un debate global entre diferentes partes interesadas. Los encuestados también pueden enviar sus comentarios en formato electrónico a través de la [Página web de la IFAC](#) utilizando el botón "Submit a Comment" (Enviar un comentario). La IFAC fomenta el diálogo a nivel internacional que involucra una amplia gama de partes interesadas, incluyendo organizaciones profesionales de contabilidad, empleadores, reguladores y profesionales de la contabilidad.

Puede encontrar recursos adicionales, así como también un resumen de este documento que incluye preguntas de discusión de trabajo específicas, en la [página web de IFAC](#).

El texto aprobado de esta guía está publicado en idioma inglés. El Comité de PAIB agradece la traducción de sus publicaciones a otros idiomas. Sírvase comunicarse a permissions@ifac.org.

Los borradores en fase de consulta, los documentos de trabajo y otras publicaciones de la IFAC son publicados por la IFAC, quien posee los derechos de propiedad intelectual.

La IFAC no asume la responsabilidad por las pérdidas causadas a cualquier persona que actúa o se abstiene de actuar en base a la confianza en el material de esta publicación, ya sea que dichas pérdidas hayan sido causadas debido a actos negligentes u otros.

El logo de la IFAC, "Federación Internacional de Contadores" e "IFAC" son marcas comerciales y marcas de servicios de la IFAC.

Copyright © octubre de 2013 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.

ISBN: 978-1-60815-234-6

"LA FUNCIÓN Y LAS EXPECTATIVAS DE UN DIRECTOR FINANCIERO. Un debate global sobre la preparación de los contadores para el liderazgo financiero" del Comité de Profesionales de la Contabilidad en Empresas publicado por IFAC en octubre de 2013 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 "LA FUNCIÓN Y LAS EXPECTATIVAS DE UN DIRECTOR FINANCIERO. Un debate global sobre la preparación de los contadores para el liderazgo financiero" es el que ha sido publicado por IFAC en lengua inglesa.

Texto en inglés de "LA FUNCIÓN Y LAS EXPECTATIVAS DE UN DIRECTOR FINANCIERO. Un debate global sobre la preparación de los contadores para el liderazgo financiero" © 2013 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados.

Texto en español de "LA FUNCIÓN Y LAS EXPECTATIVAS DE UN DIRECTOR FINANCIERO. Un debate global sobre la preparación de los contadores para el liderazgo financiero" © 2015 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados.

Título original: "THE ROLE AND EXPECTATIONS OF A CFO. A Global Debate on Preparing Accountants for Finance Leadership" .

ISBN: 978-1-60815-163-9

Índice

PREPARACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA CONTABILIDAD PARA EL LIDERAZGO FINANCIERO	4
CÓMO ESTÁ CAMBIANDO LA FUNCIÓN DEL CFO	7
PRINCIPIOS QUE GUÍAN LA FUNCIÓN Y LAS EXPECTATIVAS DE UN CFO	10
RECOMENDACIONES PARA LA PROFESIÓN CONTABLE Y LOS EMPLEADORES	24

Preparación de los profesionales de la contabilidad para el liderazgo financiero

Principios que guían la función y las expectativas de un director financiero

Un director financiero (CFO) profesional debe:

- A. Ser un líder eficaz de la organización y un miembro clave de la alta gerencia;
- B. Equilibrar las responsabilidades de administración con las de sociedad comercial;
- C. Actuar como el integrador y piloto de la organización;
- D. Ser un líder eficaz de la función financiera y contable; y
- E. Traer cualidades profesionales a la función y la organización.

Estos cinco principios establecen un marco para entender las expectativas cambiantes, el alcance y mandato de la persona que ejerce el liderazgo en el puesto de administración financiera más alto en una organización o en una de sus unidades administradas independientemente; es decir, el CFO o equivalente, tal como un director financiero o vicepresidente de finanzas.

Estos principios capturan los requerimientos clave de la función de los CFO y destacan qué necesitan hacer los profesionales de la contabilidad para prepararse para el liderazgo financiero, así como también los beneficios de un profesional de la contabilidad que se desempeña como CFO.

Como parte de un buen gobierno de la entidad, las organizaciones deben colocar la responsabilidad de la gestión e información financiera sólida y ética, y en forma más amplia el uso de recursos eficaces y productivos, bajo la supervisión de una persona con las habilidades, cualidades y normas profesionales necesarias.

La capacitación, especialización y experiencia que los profesionales de la contabilidad aportan a la función de CFO deben ser consideradas una ventaja, específicamente en términos de la unificación de un punto de vista ético y técnico, junto con la agudeza comercial.

Sin embargo, los profesionales de la contabilidad en funciones de liderazgo financiero relacionadas están lejos de ser universales. El nivel de formación más común para un CFO es un diploma en finanzas (29%), seguido por una cualificación como contador matriculado (profesional) (27%) y una

maestría (27%), según la encuesta EY 2010 de 669 CFO en Europa, el

Medio Oriente, India y África, llevada a cabo por la Unidad de Inteligencia de Economistas.¹ Recientemente, la cantidad de profesionales de la contabilidad en la función de CFO ha disminuido en algunas jurisdicciones, en particular en organizaciones más grandes. No obstante, esta disminución se está revirtiendo en algunos lados, tal como en los EE. UU., donde los CFO que también eran Contadores Públicos aumentó en un 38%, hasta un 25% en 2006.²

Esta tendencia tiene implicaciones significativas para las organizaciones profesionales de contabilidad (OPC) en sus esfuerzos por preparar adecuadamente a los profesionales de la contabilidad para su paso profesional hacia el liderazgo financiero.

En base a *Competente y versátil: Cómo los profesionales de la contabilidad en empresas impulsan el éxito sostenible*, este documento de trabajo inicia un debate global entre las OPC y los empleadores de profesionales de la contabilidad acerca de las implicaciones clave de las expectativas cambiantes de los CFO respecto de la formación, la capacitación y el desarrollo de los profesionales de la contabilidad.

La IFAC busca fomentar el diálogo sobre ambos principios y las recomendaciones propuestas con

¹ EY, *El ADN de los CFO: Un estudio de lo que se necesita para ser un director financiero* 2010

² Maxwell Murphy, "CFO desempeñándose a largo plazo", Wall Street Journal, 9 de agosto de 2013

el fin de preparar a los contadores aspirantes a adquirir y desarrollar las habilidades necesarias para ser líderes financieros y de la organización eficaces. Las acciones propuestas son relevantes para las OPC, las que deben revisar, en forma constante, sus cualificaciones y capacitación tanto antes como después de su cualificación, y para los empleadores de los profesionales de la contabilidad, quienes también influyen de manera directa en la preparación para el liderazgo.

Por último, esta discusión también es relevante para la comunidad regulatoria que se esfuerza por lograr organizaciones bien gobernadas y la integridad del mercado. El CFO es una parte fundamental de una cadena de actores, que incluye al organismo de gobierno (es decir, el consejo de administración), el director ejecutivo (CEO), el comité de auditoría y el auditor, quienes tienen sus respectivas responsabilidades con el fin de asegurar que los informes comerciales proporcionen información relevante, fiel y comparable acerca de la posición y rendimiento financieros de la organización. Contar con profesionales de la contabilidad en funciones de liderazgo financiero clave es una parte importante de asegurar que las organizaciones están bien gobernadas.

A diferencia de la función de los auditores y los profesionales de aseguramiento, que por lo general está sujeta a requerimientos de supervisión y registro, la cualificación, competencia y licencia, y el liderazgo financiero en las organizaciones en gran parte no está regulado. En este contexto, las organizaciones cargan con la tarea de asegurarse de emplear líderes financieros con el requisito previo de cualidades y competencia profesionales. En 2009, en su presentación al Grupo de los Veinte (G20), la IFAC recomendó que el G20 establezca un umbral de competencia internacional basado en principios para los altos directores financieros en entidades de interés público.³

La expectativa reciente de las funciones de los CFO y finanzas y contabilidad (FyC) también se extiende al gobierno y las organizaciones del sector público, donde existe una clara necesidad de un mejor liderazgo financiero y administración financiera pública para mejorar la calidad de la transparencia, la rendición de cuentas y los resultados del sector público.

La transparencia, la estabilidad financiera y el rendimiento de los gobiernos y las organizaciones del sector público están estrechamente relacionados con la calidad y el profesionalismo de la función de FyC y del CFO. En consecuencia, la especialización y asesoramiento del CFO son elementos esenciales para un equipo de liderazgo eficaz, así como también para asegurar que existan prácticas de administración y sistemas de información sólidos, que cuenten con el apoyo de una cultura ética e infraestructura del gobierno de la entidad adecuados.

³ [Recomendación Cuatro, Recomendaciones para los países del G20 – Reunión del y 25 de septiembre](#) IFAC, 2009), y [Recomendaciones para el grupo de trabajo 1–Mejoramiento de las disposiciones reglamentarias sólidas y fortalecimiento de la transparencia](#) (IFAC, 2009)

Profesionales de la Contabilidad en empresas

Profesionales de la contabilidad en empresas” se refiere a todos aquellos miembros de la profesión que trabajan en el comercio, la industria, los servicios financieros, la educación y los sectores público y sin fines de lucro. Los profesionales de la contabilidad en empresas trabajan como empleados, consultores y propietarios-directores independientes o asesores, y apoyan a sus organizaciones en una amplia gama de funciones laborales en diferentes niveles.

Los profesionales de la contabilidad que trabajan en empresas por lo general pueden encontrarse en cuatro tipos de funciones: como creadores, facilitadores, conservadores e informantes de valor. Los principios de los CFO están relacionados con estas funciones y deberán asegurar el éxito en cada una de ellas de los siguientes modos:

- creando valor—desarrollando estrategias para la creación de valor sostenible;
- facilitando valor—brindando apoyo al organismo de gobierno y la alta dirección para tomar decisiones y facilitando el entendimiento del rendimiento de las funciones o unidades de la organización;
- conservando valor—administrando los activos y pasivos, gestionando el riesgo en relación al establecimiento y logro de los objetivos de la organización e implementando y haciendo el seguimiento de los sistemas de control internos eficaces; e
- informando sobre el valor—asegurando la información de cuestiones útiles comerciales internas y externas.

Según el camino que hayan tomado, los profesionales de la contabilidad pueden haberse capacitado y cualificado a la vez que trabajaban en la contaduría pública y, más tarde en sus carreras, haberse trasladado a trabajar en una organización. Otros, por lo general conocidos como “contadores de dirección”, se han capacitado y cualificado dentro de un entorno corporativo o del sector público. Los profesionales de la contabilidad son reconocidos por diferentes designaciones en todo el mundo—por ejemplo, Contador Colegiado (Chartered Accountant, CA), Contador Público (Certified Public Accountant, CPA), Contador Profesional Colegiado (Chartered Professional Accountant, CPA), Contador Jurado (Certified Accountant), Contador de Dirección Colegiado o Jurado (Chartered or Certified Management Accountant, CMA), Experto Contable (Expert Comptable), o Contador Público.

Cómo está cambiando la función del CFO



En las últimas décadas hemos sido testigos de un crecimiento significativo en las demandas y expectativas puestas en los líderes financieros, en especial porque ahora son esenciales para ayudar a sus organizaciones a explorar un mundo comercial cada vez más complejo.

Antes de los '90, el mayor énfasis de la función del CFO estaba típicamente puesto en la de ser guardián de la salud financiera de la organización, supervisando e implementando infraestructuras de control financiero adecuadas. Esta satisfacía las necesidades, en particular, de grandes corporaciones con departamentos que se esforzaban por tener control y transparencia financiera en muchas divisiones y unidades comerciales. Desde entonces, la gama de responsabilidades del CFO se ha extendido, impulsada por la complejidad resultado de los mercados de capital globalizados, los impulsores comerciales y reglamentarios, el

crecimiento en la información y las comunicaciones, y las expectativas cambiantes acerca de la función del CFO.

Además de ser el portero financiero, se espera que el CFO participe en el impulso de la organización hacia el logro de sus objetivos. Como parte del liderazgo de la organización, se espera que los CFO incrementen su apoyo a la toma de decisiones estratégicas y operativas en la capacidad de "sociedad comercial", además de cumplir con las responsabilidades administrativas tradicionales relacionadas con el gobierno de la entidad, el cumplimiento y el control, y la ética comercial. En las organizaciones que miran hacia el futuro, el CFO y la función FyC están evolucionando de un enfoque transaccional y de rentabilidad hacia un enfoque estratégico con cada vez más adición de valor.

Un buen CFO debe trabajar codo a codo con el CEO, listo para apoyar y desafiarlo para liderar el negocio. El CFO debe, por sobre todo, ser un buen comunicador del consejo sobre el rendimiento de la empresa y las cuestiones que esta enfrenta; con sus pares para comunicar información y conceptos clave con el fin de facilitar la discusión y toma de decisiones; y con los subordinados, de modo que ambos sean eficaces y estén motivados. Otras prioridades de los CFO son contar con fuerza de carácter, personalidad e intelecto. Doy por sentado que para alcanzar ese puesto, el individuo contará con el conocimiento técnico y las habilidades financieras requeridos..

— *James Riley, director de finanzas del grupo y director ejecutivo, Jardine Matheson Holdings Ltd.*

Los CFO siguen siendo sometidos a limitaciones y escrutinio. Estos deben mantener una visión de alto nivel de la organización y el entorno en el que operan y demostrar una gama de habilidades y atributos específicos en una variedad de diferentes funciones y responsabilidades. Además de supervisar la función de FyC y los sistemas de información relacionados, las responsabilidades de los CFO por lo general incluyen:

- demostrar liderazgo ético e integridad comercial;
- equilibrar las dudas y presiones a corto plazo, tal como la administración de efectivo, liquidez y rentabilidad, con una visión y éxito sostenible de la organización a largo plazo;
- cumplir con responsabilidades administrativas asegurando el cumplimiento y el control eficaces y respondiendo a los desarrollos reglamentarios cada vez más crecientes, los requerimientos de capital y la responsabilidad corporativa;
- compartir responsabilidades de liderazgo estratégico con el CEO y otros miembros de la alta dirección y asegurar que la función de FyC apoye a la empresa a nivel estratégico y operativo;
- impulsar y gestionar los cambios y la innovación dentro de la organización; y
- participar y comunicarse de manera eficaz con los colegas, inversores, clientes, proveedores, reguladores y otras partes interesadas internas y externas.

El CFO contemporáneo cada vez está más enfocado en ser un líder operativo y comunicador

clave, lo cual requiere cimientos profesionales y éticos sólidos. Dada su formación y capacitación profesional, y su experiencia profesional relevante y aptitud, los profesionales de la contabilidad en la función de CFO deben estar bien posicionados para gestionar los requerimientos de las diferentes expectativas y responsabilidades.

¿Existe una función de CFO típica?

Las expectativas de los CFO cambian con el tiempo y se ven influenciadas por diferentes impulsores externos e internos que afectan a las circunstancias y los requerimientos de las organizaciones. Los impulsores externos incluyen los desafíos económicos y comerciales imperantes, las características de la industria y los competidores, y las demandas de los inversores y las partes interesadas clave.

Las organizaciones dan forma a la función del CFO para cumplir con las necesidades y expectativas actuales, en particular en términos de las expectativas que el CEO y el presidente tienen del CFO, y en relación con la composición existente y las habilidades de la alta dirección. El tipo de organización, ya sea que pertenezca al sector público o privado, y su historia y cultura también, influirán en el tipo de CFO necesario.

El tamaño de la organización también es un factor determinante esencial para el tipo de CFO empleado. Por lo general, las pequeñas empresas deben considerar cuál es el momento apropiado para la contratación de un CFO; un importante punto de inflexión interno es cuando la información necesaria para ayudar a la empresa a

tomar decisiones oportunas e importantes no está preparada.⁴

Los profesionales de la contabilidad con sólidas habilidades comerciales y de liderazgo ayudan a desarrollar áreas tales como rentabilidad de clientes, fijación de precios, ventas y marketing. En una organización pequeña, los profesionales de la contabilidad con frecuencia son los únicos miembros profesionalmente cualificados del personal y deben asumir la función de consultor de confianza de la(s) empresa(s).⁵

Para las organizaciones más grandes, se han identificado cuatro perfiles de función de CFO distintivas—el experto en finanzas, el generalista, el líder de rendimiento y el defensor de crecimiento—con el objetivo de ilustrar cómo la función del CFO es multidimensional.⁶ El tipo de CFO también puede variar según si la función se encuentra en el centro de la corporación, en una división o unidad comercial o dentro de una línea comercial tal como operaciones o ventas.

4 Jeff Thomson", [Señales de que una pequeña empresa necesita un CFO](#)", Forbes, 14 de febrero de 2013

5 Chartered Institute of Management Accountants, [Transformación financiera: ¿Una oportunidad perdida para las PYMEs?](#), 2011 y Association of Chartered Certified Accountants, [Contadores para pequeñas empresas](#), 2013

6 Ankur Agrawal, John Goldie, y Bill Huyett ", [El CFO de hoy: ¿Cuál es el mejor perfil para su compañía?](#)", McKinsey, enero de 2013

Principios que guían la función y las expectativas de un CFO

Principio A

El CFO debe ser un líder eficaz de la organización y un miembro clave de la alta gerencia.

Como líder eficaz y miembro clave de la alta gerencia, el CFO debe facilitar la creación y conservación de valor sostenible.

Como miembro de la gerencia, la principal responsabilidad del CFO es proporcionar un liderazgo compartido y visión a la organización, sus empleados y otras partes interesadas clave. Si bien esto no debe ser malinterpretado como asumir la función del CEO, los CFO conforman una parte esencial del liderazgo.

Para ser líderes eficaces, los CFO deben crear un entorno donde los empleados y otras partes interesadas, tal como los proveedores y clientes, puedan entender y compartir la visión y aspiraciones de la organización. El CFO tiene una función esencial respecto de ayudar a todas las áreas de la organización a alcanzar objetivos de rendimiento en común.

A fin de desempeñarse de manera eficaz como líderes, los CFO deben contar con el requisito de liderazgo y habilidades interpersonales, que incluyen habilidades de comunicación, pensamiento estratégico, gestión de cambios, inteligencia emocional, solución de problemas analíticos y toma de decisiones. Estos son esenciales en todos los tipos de organizaciones, incluyendo el sector público donde se espera cada vez más que el CFO participe como socio en la toma de decisiones a los niveles más altos.⁷

Se espera que los CFO faciliten la rendición de cuentas y transparencia de las organizaciones, a la vez que proporcionan liderazgo estratégico. Ello lo hacen ayudando a la organización a centrarse en crear y mantener el valor sostenible para los accionistas y otras partes interesadas, lo que implica

más que solo maximizar los ingresos y minimizar los costes. Requiere un enfoque en las decisiones que maximizan el valor económico esperado, a la vez que tienen en cuenta consideraciones de sostenibilidad más amplias y los intereses de otras partes interesadas. El enfoque en la creación y conservación de valor sostenible requiere que los CFO alcancen un equilibrio entre el manejo de la volatilidad, la incertidumbre y las presiones a largo plazo con la ejecución de la visión y los objetivos a largo plazo de la organización.

Los CFO deben desarrollar asociaciones eficaces con otros miembros del grupo de liderazgo, creando una visión y consideración comunes del rendimiento, desafíos y oportunidades de la organización. Otros miembros de la alta gerencia con frecuencia ven al CFO como la voz de la razón y un segundo pensamiento reflexivo, y como proveedor de opciones alternativas. La función del CFO también está orientada hacia afuera, lo que incluye las relaciones y la participación de las diferentes partes interesadas, incluyendo al auditor externo, los inversores y analistas, los bancos, reguladores, el gobierno, la industria y los grupos comerciales. La gama de partes interesadas internas y externas con las que los CFO trabajan y construyen relaciones es grande, y requiere que el CFO sea un comunicador y piloto eficaz e influyente.

Los CFO también pueden asumir una responsabilidad de supervisión para otras funciones y aspectos de la organización, tal como la gestión de infraestructura, TI, recursos humanos y nómina, responsabilidades operativas y administración.

⁷ Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, [La función del Director Financiero en las organizaciones de servicios públicos](#) (2009) y el Institute of Chartered Accountants in England and Wales, [¿Un director financiero en la mesa del gabinete? Reforzando Las finanzas el Gobierno del Reino Unido para el futuro](#) (2013)

Con frecuencia este es el caso en las organizaciones pequeñas y medianas, donde los CFO con frecuencia deben asumir diferentes funciones y responsabilidades.⁸

Una función operativa extendida ha conducido a algunos CFO a tomar responsabilidad de funciones de director operativo tradicionales. Esta incumbencia operativa más amplia proporciona oportunidad para que los CFO alineen funciones de apoyo y creen altos niveles de eficacia y eficiencia, asegurando que los procesos trasciendan los límites funcionales y se integren mejor para brindar apoyo a las necesidades y objetivos comerciales ([véase el Principio D](#)).

Los CFO deben posicionarse como impulsores principales de la estrategia corporativa junto con los CEO. Del mismo modo, deben trabajar como estrategas en lugar de tácticos con el fin de asegurar la salud financiera y sostenibilidad de sus organizaciones y, más importante, asegurar que se satisfagan las expectativas de los accionistas.

—*Dr. Murtaza Abbas, CFO, Siemens (Pakistan) Engineering Company Limited*

⁸ IFAC, [Las funciones esenciales de los profesionales de la contabilidad en los negocios de las medianas empresas](#) (2008).

Principio B

El CFO debe equilibrar las responsabilidades de administración con aquellas de sociedad comercial.

La función del CFO requiere un entendimiento de la importancia de los aspectos duales del cumplimiento y el rendimiento. El cumplimiento incluye proveer la administración de los activos de la organización y asegurar que esta última se conduzca de acuerdo con los requerimientos legales y reglamentarios relevantes. El rendimiento incluye ayudar a la organización a desarrollar estrategias, obtener recursos y alcanzar sus objetivos estratégicos de manera sostenible. Estas facetas diferentes y distintivas de la función del CFO deben ser asumidas con integridad y sin comprometer unas a otras.

Mientras que la naturaleza de la función da al CFO un buen punto de ventaja dentro de la organización, esta conlleva responsabilidad y desafíos particulares. Estas incluyen asegurar que los aspectos administrativos de la función no comprometan, y no se vean comprometidos por el aspecto cada vez más importante de la sociedad comercial y que los CFO conserven la credibilidad y capacidad de proporcionar ambos aspectos de sus responsabilidades de manera eficaz.

Las responsabilidades administrativas de los CFO se están volviendo más complejas, en particular cuando se desempeñan en diferentes entornos contables, de impuestos y tesoro, reglamentarios, y legales en jurisdicciones múltiples.

La administración incluye la dirección y supervisión de diferentes “factores de higiene” que son críticos para asegurar que una organización salvaguarde sus activos contra abusos y no pierda su licencia para operar. La administración depende de un gobierno de la entidad eficaz, incluyendo la gestión de riesgo y el control interno, que apoya a la organización para que alcance sus objetivos.

⁹Las responsabilidades administrativas incluyen ser custodio del gobierno corporativo en conjunto con el CEO y el secretario de la compañía cuando hay uno, la administración de activos, la planificación financiera y el análisis, informes y transparencia de la organización, e impuestos y tesoro.

La función del gobierno de la entidad del CFO es multifacética y puede variar en diferentes jurisdicciones para reflejar las diferentes prácticas de gobierno de la entidad. Algunos aspectos de la función puede requerir

una amplia gama de habilidades y competencias. Por lo general, la función del gobierno de la entidad cubre:

- el CFO como apoyo ejecutivo al consejo de administración en el suministro de información financiera y no financiera, tanto histórica como a futuro para apoyar la toma de decisiones del consejo;
- el CFO como apoyo a los CEO: por ejemplo, es habitual ver tanto al CEO como al CFO presentar los resultados de la organización a los inversores y otras partes interesadas; y
- el CFO como participante activo en la estrategia de participación en las relaciones de los inversores y partes interesadas de la organización.¹⁰

El CFO también puede ser un director de la compañía con obligaciones estatutarias. En algunas jurisdicciones, es una práctica de gobierno de la entidad habitual que los consejos incluyan tanto a directores ejecutivos como a directores no ejecutivos y que el CFO sea asignado al consejo. Estos consejos se denominan consejos unitarios. Los CFO que son directores deben ser conscientes de sus

⁹ IFAC, [Evaluación y mejoramiento del control interno de las organizaciones](#) (2012)

¹⁰ CGMA, [Gobernar para el rendimiento](#), 2012

responsabilidades legales y obligaciones fiduciarias cuando impulsan procesos para ayudar a otros directores y la gerencia a comprender y hacerse responsables de cumplir con sus obligaciones ante la organización, los accionistas y las partes interesadas.

Las obligaciones de un CFO nombrado para el consejo de administración de la organización se

extienden a toda la organización; sus obligaciones no están limitadas a aquellas de su función ejecutiva individual.¹¹ En dichos casos a veces se recomienda que el CFO asuma una posición de director no ejecutivo en otro consejo a fin de ampliar su entendimiento de las responsabilidades del consejo.

El CFO es la persona clave para apoyar a los equipos de gestión a tomar decisiones estratégicas acerca de cómo la organización creará valor de manera sostenible. A pesar de que proporcionar información financiera y no financiera y análisis es parte de la función, y de la fuerza tradicional de los profesionales de la contabilidad, se espera que un CFO contribuya al pensamiento estratégico y de dirección como socio de los directores de las unidades comerciales. A fin de cuentas, la organización y el CFO son juzgados en base al éxito o fracaso de las elecciones estratégicas hechas.

—Ed Lam, director financiero, *Li and Fung*

En algunas jurisdicciones, tal como los EE. UU., la cantidad de CFO que son directores de sus propios consejos está en declive, reflejando una tendencia general de mayor independencia de los consejos con el CEO como el único director ejecutivo en el consejo.¹²

A la vez que cumplen con una función administrativa, se espera que los CFO también ayuden a impulsar el rendimiento de la organización participando en el desarrollo y la validación, la implementación y la evaluación de estrategias. En la gestión del rendimiento estratégico, los CFO deben asegurar que la función de FyC apoye las funciones estratégica y operativa y el cumplimiento de objetivos comerciales, y que proporcionen mayor visibilidad y entendimiento del rendimiento. El suministro de mayor perspectiva sobre el rendimiento comercial, por lo general, también requiere que los CFO supervisen la gestión de datos e información, incluyendo la puesta en marcha de los sistemas de información, la inteligencia comercial y la compilación de datos.¹³ Por último, los CFO deben ir más allá de la entrega de números

e información para proporcionar perspectiva al rendimiento y los factores que lo afectan. Para los CFO en compañías tecnológicas, el análisis de datos y rendimiento puede ser una parte significativa de la función.¹⁴

Proporcionar perspectiva requiere que los CFO tengan un buen entendimiento del entorno comercial externo e interno, incluyendo las complejidades y los desafíos que enfrentan las diferentes funciones de la organización, así como también la organización como un todo.

Este conocimiento lleva a una sociedad comercial más eficaz con el CEO y el equipo de liderazgo y a poder agregar más valor a los segmentos comerciales y unidades operativas. La sociedad comercial incluye apoyar a otros a alcanzar los objetivos estratégicos y operativos, ya sea respecto del mercado, los costes o el liderazgo en innovación.

Una sociedad comercial eficaz implica la gestión de relaciones de colaboración y conflictos potenciales, y ser un socio de confianza y proactivo en la toma de decisiones. La sociedad comercial y las responsabilidades administrativas pueden relacionarse con el acelerador y los frenos de un automóvil, donde ambos son necesarios y

11 Consejo de Información Financiera, [Asesoramiento sobre la eficacia de los consejos](#) (2011)

12 Maxwell Murphy", [El desperdicio de un lugar en el Consejo](#)", Wall Street Journal, 15 de octubre de 2012

13 IFAC, [Análisis comercial predictiva: cómo mejorar el rendimiento comercial con medidas prospectivas](#) (2011)

14 David McCann", [Una nueva raza de CFO](#)", Revista CFO, 25 de julio de 2013

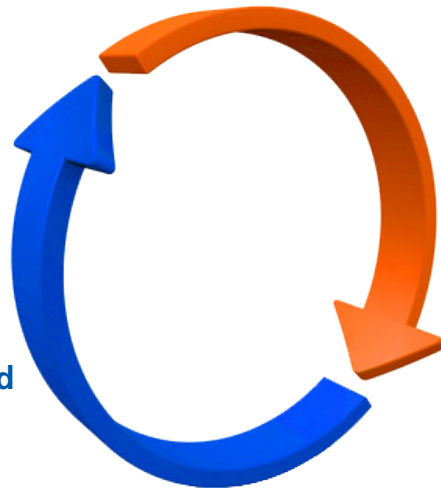
no deben estar en conflicto el uno con el otro. Se deben incorporar salvaguardas al diseño de la organización, las estructuras de informe y el desarrollo profesional para enfrentar todos los riesgos asociados con el impulso del rendimiento y crecimiento comercial, en especial teniendo los objetivos comerciales a corto plazo en mente. El manejo de los conflictos culturales entre las diferentes áreas de una organización también puede ser esencial, tal como aquellos que pueden surgir entre el equipo responsable de las ideas e innovación y la función de FyC, la que puede aplicar medidas financieras tradicionales y reglas de decisión a ideas en etapas tempranas en lugar de

métodos de cartera más flexibles a la evaluación de proyectos.¹⁵

Como socios comerciales, los CFO deben estar alerta a situaciones que podrían comprometer su objetividad profesional. El salvaguarda más eficaz contra la confusión de responsabilidad que puede surgir de tensiones potenciales entre la administración y la sociedad comercial es adoptar un punto de vista comercial sin sacrificar la objetividad y el

¹⁵ CGMA, *Gestión de la innovación: aprovechamiento del poder de las finanzas* (2013)

**Administrador:
Asegurar la
integridad
comercial, la salud
financiera y el
control**



**Socio comercial:
Impulso del
crecimiento
rentable**

escepticismo que los CFO deben poseer para desafiar de manera persuasiva decisiones de dirección potencialmente imprudentes. La capacitación que los profesionales de la contabilidad aportan a la función de CFO es una ventaja en términos de unificar un punto de vista ético con agudeza comercial a nivel experto. El presentar desafíos de colaboración a los pares requiere un entendimiento comercial e intimidad que se extiende más allá del entendimiento del rendimiento financiero.

Los CFO deben poder equilibrar y gestionar tanto la administración como la sociedad comercial sin comprometer su responsabilidad para conectar, apoyar y desafiar a la organización. Esto mejora la calidad de las decisiones importantes con el fin de asegurar que la estrategia comercial proporcione el mayor valor financiero a un nivel de riesgo apropiado.

Las finanzas tienen un lugar en la mesa del equipo de dirección del negocio; sin embargo, debemos probar nuestro valor todos los días. El profesional de las finanzas debe encontrar el equilibrio entre apoyar al negocio y desafiarlo cuando resulte necesario, lo que implica poner un espejo delante de los colegas comerciales. Una sociedad comercial eficaz requiere la combinación de una perspectiva de reversión y comercial.

—*Hein van den Wildenberg, vicepresidente, control, gobierno de la entidad, riesgo y aseguramiento, Shell*¹⁶

¹⁶ Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, "[Hein van den Wildenberg: 'Ik geloof in evolutie'](#)", 16 de julio de 2013

Principio C

El CFO debe actuar como el integrador y piloto de la organización.

Con su perspectiva amplia de la organización y el entorno en el que operan, los CFO deben ayudar a la organización a atravesar los procesos y desafíos de desarrollo, gestión y ejecución estratégica. Como integradores y pilotos, los CFO deben facilitar la creación de valor sostenible ayudando a asegurar que sus organizaciones incorporen o integren factores económicos, medioambientales y sociales en todos los niveles de la toma de decisiones y su información.

Con el fin de desempeñarse en forma eficaz como integradores y pilotos, los CFO deben estar en una posición central, junto con el CEO, en la dirección estratégica de la organización. Esto implica ser capaz de facilitar una perspectiva común y unificadora respecto de los objetivos estratégicos de una organización, las oportunidades y amenazas, el modelo comercial y los factores de éxito esenciales, que incluyen recursos, capacidades y competencias, necesarios para lograr la estrategia en relación con las circunstancias cambiantes y los factores y tendencias medioambientales.

Los CFO pueden sacar provecho de su amplia perspectiva de la organización y de su entendimiento y experiencia, de modo de asegurar que su organización identifique y aborde factores relevantes. Dichos factores incluyen la dinámica de los competidores y los mercados, los cambios tecnológicos y la innovación en el curso del desarrollo, la gestión y la ejecución estratégica, así como también facilitar el uso sostenible de los recursos.

Los CFO pueden facilitar la integración dentro de las organizaciones aplicando un método de “pensamiento en sistemas” para poner en marcha procesos de gobierno de la entidad, dirección e información, tal como gestión de riesgo, control interno e información comercial. Un método de sistemas permite entender cómo las cosas influyen unas en otras dentro de un todo, y enfatizar las relaciones entre las partes del sistema, en lugar de a las partes mismas. Un buen gobierno de la entidad afecta al ciclo organizativo completo de la planificación estratégica, la utilización de recursos, la creación de valor, la rendición de cuentas, el aseguramiento, y puede conducir a un capital menos costoso y con una base más amplia. La adopción de un método holístico asegura que el buen gobierno de la entidad y la gestión de riesgo no estén “atornillados”, sino “incorporados”;

La vasta experiencia adquirida por el profesional de la contabilidad es la preparación sólida para que el CFO lidere la integración en toda la entidad, brindando apoyo a la alineación de recursos con opciones estratégicas y asegurando que la organización entienda cabalmente el rendimiento y los resultados de dichas elecciones como parte de un ciclo de revisión continuo. Los requerimientos de información integrada venideros nos presentarán un nuevo desafío en cuanto a ayudar a las organizaciones a que entiendan y adhieran al espíritu del pensamiento y las acciones sostenibles.

—Alan Johnson, CFO, Jerónimo Martins

integrados en todos los aspectos de una organización.¹⁷

Situados en la intersección de estrategias, procesos e información, los CFO deben liderar y coordinar comunicaciones e información de alta calidad por medio de procesos de información eficaces.¹⁸ Se pueden utilizar formas mejoradas de información comercial, lo que incluye [informes integrados](#), como parte de una estrategia de comunicaciones eficaz para que la organización aborde el aumento en el volumen y la frecuencia de la información que se hace disponible. Ayuda a asegurar que los inversores y otras partes interesadas obtengan una mayor perspectiva y entendimiento del rendimiento actual y futuro de la organización.

La responsabilidad corporativa, o la sostenibilidad, se está convirtiendo en una consideración clave para las acciones de la dirección en términos de

cómo integrar los factores económicos, sociales y medioambientales en las interacciones con las partes interesadas y las prácticas comerciales. Los CFO deben estar bien posicionados para asumir la responsabilidad en esta área, en particular para la integración y conexión del rendimiento financiero y no financiero. Esta responsabilidad requiere que sean aptos para hacer participar a una gama más amplia de partes interesadas y acercar a las diferentes áreas de la organización, como por ejemplo por medio de la integración eficaz de los procesos comerciales, de modo de mejorar la conectividad y la comprensión de los impulsores de valor. Al reunir diferentes funciones, procesos y sistemas comerciales, los CFO también pueden apoyar mejor las necesidades de información de los organismos de gobierno, la dirección y las partes interesadas externas.

La vasta experiencia adquirida por el profesional de la contabilidad es la preparación sólida para que el CFO lidere la integración en toda la entidad, brindando apoyo a la alineación de recursos con opciones estratégicas y asegurando que la organización entienda cabalmente el rendimiento y los resultados de dichas elecciones como parte de un ciclo de revisión continuo. Los requerimientos de información integrada venideros nos presentarán un nuevo desafío en cuanto a ayudar a las organizaciones a que entiendan y adhieran al espíritu del pensamiento y las acciones sostenibles.

—Alan Johnson, CFO, Jerónimo Martins

¹⁷ IFAC, [Integración del gobierno de la entidad para el éxito sostenible](#) (2012)

¹⁸ IFAC, [Principios de los procesos de información comercial eficaces](#) (2013)

Principio D**El CFO debe ser un líder eficaz de la función de FyC.**

El CFO debe liderar una función de FyC eficiente y eficaz, guiando a la organización hacia el uso eficiente de los recursos al mismo tiempo que proporciona valor a sus clientes. El CFO debe poder valorar y optimizar los beneficios, y dirigir los desafíos, que surgen de las tendencias, tal como la centralización, la externalización y deslocalización de actividades de la función de FyC, mientras que asegura la capacitación y el perfeccionamiento del talento y la capacidad financiera dentro de la organización.

Proporcionar liderazgo a la función de FyC implica desarrollar y poner en marcha una visión acerca de cómo esta se debería ver en términos de la entrega de estructura y servicios, y cómo puede cumplir con las necesidades y expectativas de la organización. Un modelo basado en la visión y el servicio por lo general implica la administración de la base de costes, simultáneamente con el sostenimiento de las estrategias de crecimiento, proporcionando perspectivas comerciales para apoyar la toma de decisiones.¹⁹ Se espera que los CFO aseguren que la función de FyC proporcionará una sociedad comercial proactiva y servirá como modelo de función para otras funciones en las áreas de transparencia, calidad, ética e innovación.

La alineación de la función de FyC con el cumplimiento de los objetivos de la organización conlleva el desarrollo de un reclutamiento de talentos eficaz y una estrategia de gestión para atraer, desarrollar y retener talento financiero y los conjuntos de habilidades necesarios para apoyar las responsabilidades de sociedad comercial y administración. A fin de crear tiempo para las responsabilidades más amplias de la función de CFO, establecer un liderazgo sólido y competente para supervisar los diferentes elementos de la función de FyC es una tarea clave.

Como parte del liderazgo de FyC, es importante contar con un núcleo de profesionales de FyC que hayan obtenido la capacitación para profesionales de la contabilidad y capacitación relacionada correspondiente y programas de cualificación, y

quienes cuenten con un profundo entendimiento de los requerimientos actuales de la información financiera y el trabajo de cumplimiento asociado.²⁰ Asimismo, los CFO deben considerar qué diversidad y rango mayor de competencias puede mejorar el aporte de la función de FyC.

Esto puede implicar reclutar individuos de diferentes sectores, con diferentes antecedentes y experiencias, quienes pueden asumir las cada vez más complejas y amplias funciones y responsabilidades de las funciones de FyC.

Las carreras profesionales dentro de FyC en muchas organizaciones se están volviendo menos claras, en particular impulsadas por la utilización de servicios comerciales compartidos y la externalización de actividades. Muchas organizaciones globales se esfuerzan por tener un modelo de servicios de FyC unificados y, en forma creciente, un modelo de servicios comerciales unificados más amplios donde las actividades y los procesos financieros y operativos están centralizados y estandarizados.

La centralización ha coincidido con las tendencias hacia la externalización de actividades y la deslocalización. Si bien estas tendencias han creado oportunidades significativas de coordinación y de mayor eficiencia, y de proporcionar más tiempo para que la función de FyC retenida se enfoque en la sociedad comercial, también han dado origen a algunos desafíos potenciales que los CFO deben enfrentar. Estos incluyen equilibrar las presiones de reducción de costes con la calidad de los servicios

¹⁹ Association of Chartered Certified Accountants y el Institute of Management Accountants, [Informe sobre la encuesta de líderes financieros: Diciembre de 2012](#)

²⁰ IFAC, [Integración de la cadena de suministro de informes comerciales](#) (2011), Recomendación: Un nivel mínimo de cualificación debe ser exigido de las personas responsables de la preparación de informes financieros.

En Unilever, operamos en base a un modelo híbrido, usando una cantidad de relaciones de externalización de actividades de procesos comerciales con el fin de proporcionar actividades financieras transaccionales, pero también ahora estamos estableciendo centros operativos que ofrecen servicios financieros que exceden la cadena de valor a la organización de modo de impulsar la eficacia de nuestras operaciones financieras.

En términos del desafío de talento, existen algunas cuestiones desde la perspectiva del centro operativo, nuestro trabajo se centra en las actividades financieras de valor más alto y, como hemos avanzado en las operaciones financieras del país y las hemos centralizado, hemos perdido algunas personas experimentadas de FyC. Entonces, tratar de reclutar ese nivel de “capacidad” financiera y conocimiento tácito en el centro siempre será un desafío. Se trata de compensar la pérdida de conocimiento tácito en la función financiera retenida/en el país, con los beneficios y la especialización que se obtiene de la estandarización y centralización en los centros operativos. Nuestra meta es construir y retener conocimiento contable de Unilever valioso y profundo, junto con modelos financieros centralizados, procesos financieros estandarizados y mayor automatización..

—Arnold van Boven, director de finanzas y operaciones contables, Unilever²¹

Por ende, se espera que los CFO valoren y optimicen los beneficios y aborden los desafíos que derivan de estos cambios. Deben asegurar que haya una cantidad suficiente de profesionales con talento disponibles en la organización y, cuando corresponda, que se perfeccionen para funciones de alto rango. Algunos CFO están desafiando el método de gestionar las operaciones de FyC de sus organizaciones por medio de arreglos de externalización y deslocalización de actividades, en particular, dado que la economía de modelos operativos alternativos (por ej., externalización vs. internalización de actividades) y el grado hasta el que las actividades son cruciales para las operaciones diarias afectan las decisiones.²²

En una organización donde los procesos de FyC han sido externalizados, con frecuencia los CFO deben combatir una cultura de “nosotros contra ellos” que puede desarrollarse entre aquellos pertenecientes a un centro de servicios compartidos y aquellos dentro de la función de FyC retenida. Además de asegurar el control de calidad del trabajo externalizado, los CFO deben asegurar que las carreras profesionales permitan el desarrollo de

conocimiento y especialización suficientes tanto para las responsabilidades administrativas como de sociedad comercial.

Facilitar la participación de FyC con el resto de una organización es vital para aumentar la confianza y la credibilidad. Un desafío clave es la falta de interacción más allá de la función de FyC para arribar a una visión compartida acerca de cómo las actividades de FyC satisfacen las necesidades comerciales. Una sociedad comercial eficaz requiere comunicación frecuente y proactiva entre los directores de línea y el personal de FyC, mucho más allá de la interacción limitada de los informes periódicos. La aplicación de principios de “pensamiento Lean” (entregar valor sin pérdida al cliente) puede ayudar a satisfacer mejor las necesidades de la organización. Esto implica identificar aquellos objetivos y departamentos de la organización a los cuales sirve la función de FyC y construir relaciones eficaces e influyentes con ellos, los que incluyen:

- operaciones—mejorar la eficacia operativa y de la cadena de suministro;
- marketing y desarrollo de marca—valorar la rentabilidad de la inversión en marketing y el desarrollo de la marca; e

²¹ Association of Chartered Certified Accountants, [Talento y capacidad en las funciones financieras globales](#) (2013)

²² Kathleen Hoffelder”, [Alternativas a la externalización del ojo del controlador](#)”, Revista CFO, 14 de noviembre de 2012

- investigación y desarrollo (I+D)—asegurar la inversión eficaz en I+D y la innovación.

Un método enfocado en el cliente ayuda a asegurar que la función de FyC proporcione sus productos y servicios de manera eficaz y eficiente de modo que satisfagan las necesidades de la organización sin comprometer la integridad y la objetividad que las partes interesadas esperan ver reflejadas en el trabajo de la función de FyC.²³

El liderazgo eficaz también implica asegurar que la función de FyC se adapte y cambie a medida que la organización y sus necesidades cambian. Esto requiere adherir a métodos más dinámicos y sensibles para la planificación y la gestión del rendimiento que permita a la organización responder a las incertidumbres en un entorno comercial rápidamente cambiante que afecta a los impulsores comerciales clave, tal como la demanda de productos/servicios, el aporte de recursos, los precios y la disponibilidad. Los CFO también tienen que explorar y sentirse cada vez más cómodos con las nuevas tecnologías que permiten el uso de nuevas formas de trabajo, tal como la información en tiempo real.

Resulta esencial que el Consejo y la alta gerencia de la organización se den cuenta del creciente aporte de la sociedad comercial-financiera. Solo a través de esta relación de sociedad pueden el CFO y su equipo proporcionar resultados y satisfacer las expectativas de los clientes internos, que surgen de la dinámica comercial cambiante y los ciclos económicos en rápido movimiento. Con respecto a esto, el CFO también tiene que asumir una función de liderazgo para ayudar a establecer visiones y valores comerciales, una estructura, una cultura y un punto de vista de la organización para que esta alcance resultados..

—William Lo, director ejecutivo—finanzas, Autoridad Aeroportuaria de Hong Kong

²³ Institute of Chartered Accountants in England and Wales, [Informe especial: El pensamiento Lean](#) (2012). Vea también el caso de estudio de UPS sobre el enfoque en el cliente y las partes interesadas desde la perspectiva del CFO en [Integración del gobierno de la entidad para el éxito sostenible](#) (IFAC, 2012, pág. 21).

Principio E

El CFO debe ser un profesional y aportar cualidades profesionales a la función y la organización.

Los CFO deben traer cualidades profesionales a su función y alentar la toma de decisiones y conducta ética a lo largo de toda la organización con el fin de asegurar la creación de valor sostenible. Al desempeñar su función de CFO, los profesionales de la contabilidad se aferran a sus principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia profesional, debido cuidado, confidencialidad y conducta profesional.

Un liderazgo ético sólido y un buen gobierno de la entidad son requisitos previos para la creación de valor sostenible y requieren que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias. Las organizaciones que no se conducen de manera ética eventualmente pierden su “licencia para operar” y es probable que el fracaso consecuente afecte a una variedad de partes interesadas. Una cultura ética y la responsabilidad comienza con los directivos y un punto de vista ético aplicables a todas las áreas de una organización. Se considera que la capacidad de liderazgo más importante de los CFO es su capacidad para demostrar integridad, tanto en sus dichos como en sus acciones.²⁴ Las partes interesadas externas, tal como los inversores, cada vez atribuyen más peso en el liderazgo ético sólido y un buen gobierno de la entidad y valoran

el profesionalismo y la objetividad, además de la agudeza comercial y las habilidades para la sociedad comercial de los CFO.

Los CFO poseen una responsabilidad compartida de asegurar que toda la organización esté en sintonía con altas normas éticas y alineada con los valores, las metas y los objetivos de la organización. Más aún, los CFO deben ayudar a establecer el estilo de los altos ejecutivos desplegando y alentando el profesionalismo y la conducta ética. Pueden fomentar una cultura ética en su organización y, si es necesario, alentar a la alta gerencia a demostrar, de manera proactiva, la importancia que la organización da a la conducta ética. El estilo correcto de la dirección se filtra por toda la organización y ello puede facilitarse por medio de un código de conducta basada en valores.²⁵

Escoba nueva barre bien

Necesitamos asegurar que el gobierno corporativo defina claramente los límites obligatorios pero también, al mismo tiempo, necesita proporcionar espacio para la conducta empresarial responsable. Existen algunos principios primordiales:

- enfoque en el largo plazo;
- trabajo en los valores sostenibles y reales; y
- tener en cuenta el interés de las partes interesadas.

El cumplimiento no es un programa, pero sí los cimientos de un negocio sostenible. Definimos la responsabilidad y la rendición de cuentas claras alineadas con la estructura de nuestra organización y los procesos de la cadena de mando consecuentemente.

—Joe Kaeser, ex CFO y actual CEO, Siemens²⁶

²⁴ Financial Executives International (Canadá), [Más allá de los números: La función de liderazgo del CFO en evolución](#), (2011)

²⁵ IFAC, “[Entrevista con Joe Kaeser: Escoba nueva barre bien](#)”, Tema 1 de la Cadena de Suministro de Información Financiera, 1 de junio de 2010

²⁶ IFAC, [Definición y desarrollo de un código de conducta eficaz para una organización](#) (2007)

Una ventaja y valor agregado claves que los profesionales de la contabilidad aportan a la función de CFO son sus normas de ética y profesionalismo, que se rigen por el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores o los códigos nacionales equivalente.²⁷ Por medio de todas las actividades que realizan como CFO y en lugares diversos, los profesionales de la contabilidad se aferran a principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia profesional y debido cuidado, confidencialidad y conducta ética aplicables a la función de los CFO.

- Integridad: ser franco y honesto, lo que brinda la base para la transparencia y puede aplicarse a los diferentes aspectos de la función del CFO, tal como asegurar que la información sea preparada en forma fiel, honesta y de acuerdo con las normas profesionales relevantes, independientemente de si forma la base de la información de la dirección o información a revelar externa.
- Objetividad: no permitir que el juicio profesional o comercial sea anulado por sesgo, conflictos de interés o la influencia indebida de otras personas y tener un cuidado razonable y juicio para mantener la objetividad en las actividades profesionales del CFO.
- Competencia profesional y debido cuidado: mantener el conocimiento y las habilidades profesionales para asegurar que la organización reciba servicios profesionales y competentes basados en los requerimientos de diferentes aspectos de la función. En relación con la administración, esto implica asegurar que la información represente fielmente el rendimiento y el estado de la organización, y cumplir con todos los requerimientos legislativos aplicables. Como socio comercial, la competencia profesional se extiende a hacer lo mejor para asegurar que se alcancen las metas de la organización.
- Confidencialidad: no revelar o usar información confidencial adquirida como resultado de una relación profesional y comercial fuera de la organización sin autoridad o un derecho u obligación legal o profesional a revelar.
- Conducta profesional y profesionalismo: no involucrarse en ninguna acción que desacredite a la profesión contable y la reputación profesional del CFO. La conducta profesional requiere el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, y la normas profesionales y de ética y guiarse por el espíritu de dichas disposiciones legales y reglamentarias, así como también la redacción.

La aplicación de las cualidades profesionales, tal como el juicio profesional, puede implicar la conciliación de intereses comerciales, financieros, de sostenibilidad y de las partes interesadas en conflicto. Tensiones y conflictos pueden surgir en todos los niveles; por lo tanto, los CFO cada vez más necesitarán aplicar sus cualidades profesionales y liderazgo ético en apoyo a la creación de valor sostenible. Esto puede implicar cuestionar decisiones que aparentemente están dirigidas a una ganancia a corto plazo a expensas de objetivos a largo plazo o aquellas decisiones tomadas para obtener una ganancia personal. Del mismo modo, se espera que los CFO apliquen su juicio para equilibrar una necesidad de agilidad de la organización, lo que requiere decisiones rápidas e intuitivas, con una necesidad de decisiones basadas en evidencia. Estas características son vitales para la actitud distintiva, la perspectiva o la forma de pensar que debería ser el punto de vista de un profesional de la contabilidad en empresas experimentado.

²⁷ Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad, [Código de Ética para profesionales de la contabilidad](#) (2013)

Con el avance hacia la sociedad comercial, existe una amenaza potencial para los profesionales de las finanzas dado que pueden perder objetividad. No obstante, esto no debería ser un tema de preocupación cuando el personal de finanzas de la organización son profesionales de la contabilidad y conservan su membresía en un instituto contable, cumplen con sus obligaciones de desarrollo profesional y con su código de ética profesional.

—*Keith Luck, director de programas estratégicos, Serco plc y vicepresidente, Chartered Institute of Management Accountants*

Recomendaciones para la profesión contable y los empleadores

Para satisfacer las expectativas puestas en los CFO y operar en forma eficaz como miembro clave del equipo de liderazgo, los CFO y los profesionales de la contabilidad que aspiran a ser CFO necesitan contar con una perspectiva más amplia y un conjunto mayor de capacidades y habilidades que aquellos que solo cumplen con responsabilidades centrales de FyC. Desde la perspectiva individual, los profesionales de la contabilidad deben considerar cómo desarrollar las competencias necesarias para el liderazgo financiero, tal como por medio de la formación y experiencia apropiadas, y el aprendizaje de por vida que puede mejorarse a través de la tutela y la tutoría, trabajando codo a codo con otras personas y el trabajo en red.

Un informe de investigación de Robert Half Management Resources informa que un tercio de los ejecutivos entrevistados consideran que es difícil encontrar candidatos con la experiencia apropiada para poner en marcha un método de sociedad comercial.²⁸

La profesión contable y los empleados pueden poner en práctica las siguientes acciones para ayudar a los profesionales de la contabilidad a sacar provecho de su conocimiento y habilidades profesionales, y prepararse para una función de liderazgo estratégica.

PARA LAS ORGANIZACIONES PROFESIONALES DE CONTABILIDAD

1. Identificar y abordar cualquier brecha significativa entre las habilidades que las organizaciones esperan de sus CFO y líderes financieros y la cualificación y desarrollo profesional de los contadores. Cubrir cualquier brecha identificada puede implicar que las OPC revisen los múltiples aspectos del trabajo que hacen, incluyendo la participación con diferentes partes interesadas de modo de asegurar que la cualificación, la capacitación y el desarrollo continuo de los profesionales de la contabilidad

los prepare de manera adecuada para el liderazgo financiero.

2. Participar en forma proactiva con los empleados y las comunidades comerciales para entender sus necesidades y requerimientos, en particular, con relación al suministros de candidatos relevantes para CFO y otras funciones de liderazgo en finanzas. Un conocimiento y entendimiento profundo de esas necesidades informa a las decisiones que toman las OPC en relación con el contenido y el suministro de sus marcos educativos y servicios de apoyo, cualificaciones y capacitación tanto antes como después de la cualificación. La participación del empleador también permite a las OPC facilitar el entendimiento del empleado de los beneficios que los profesionales de la contabilidad pueden ofrecer en las funciones de liderazgo financiero. Esto puede incluir la promoción del conocimiento de los empleados del apoyo continuo proporcionado por las OPC a los miembros, incluyendo mantener el conocimiento actual de los miembros y proporcionar oportunidades de trabajo en red comercial, lo que presenta beneficios relacionados para los empleadores de los profesionales de la contabilidad.
3. Asegurar que el alcance de la cualificación y la capacitación de los profesionales de la contabilidad incorpore capacidades y habilidades profesionales e interpersonales más amplias, las que deberán ser más desarrolladas y refinadas a lo largo de una carrera profesional.²⁹ Si bien estas capacidades y habilidades se desarrollarán principalmente luego de la certificación, el cimiento para su desarrollo debe estar cubierto por la formación y capacitación contable. Se debe prestar atención a la definición de

²⁸ Robert Half Management Resources, [Informe de sociedad comercial](#) 2013, 2013

²⁹ La Norma Internacional de Formación (NIF) 3, [Desarrollo profesional inicial—habilidades profesionales](#), proporciona una gama de áreas de competencia profesional y resultados de aprendizaje relacionados necesarios para que los profesionales de la contabilidad demuestren su competencia. La NIF 3 fue revisada y publicada en un [Borrador en fase de consulta](#) en 2012. Los detalles sobre la norma revisada, incluyendo un tiempo tentativo para la publicación final, están disponibles en la [página web del Consejo Internacional de Normas de Contabilidad](#).

los requerimientos de competencias que los contadores necesitan para sus carreras profesionales a largo plazo, sin comprometer las habilidades humanas y de FyC fundamentales que forman la base de la competencia central de los profesionales de la contabilidad. Las competencias centrales para los Contadores Públicos (CP) identificadas en Horizontes de los CP 2005 son las habilidades de comunicación, habilidades de liderazgo, el razonamiento crítico y habilidades de resolución de problemas, anticipar y satisfacer las necesidades en evolución, sintetizar la inteligencia en perspectiva, e integración y colaboración.³⁰ Los temas y las cuestiones que son relevantes para una carrera profesional en empresas o en el sector público, que también son relevantes para los aspirantes a CFO y líderes financieros, incluyen:

- responsabilidad y sostenibilidad corporativas;
 - gestión de cambios, personas y liderazgo;
 - gestión y trato de la incertidumbre;
 - gestión y planificación estratégica;
 - finanzas corporativas;
 - gestión de rendimiento;
 - operaciones;
 - gestión de relaciones y proyectos;
 - marketing; y
 - sistemas y tecnología de la información.
4. Fomentar y alentar un compromiso con el aprendizaje de por vida en los profesionales de la contabilidad. Aunque es responsabilidad de los profesionales de la contabilidad desarrollar y mantener la competencia profesional a través del desarrollo profesional continuo (CPD) y la formación, las OPC pueden facilitar el acceso a oportunidades y recursos de CPD, y adoptar requerimientos prescritos relacionados

con el desarrollo y la implementación de procedimientos apropiados de medición, seguimiento y cumplimiento.³¹ Las tecnologías móviles y de Internet también permiten a los profesionales de la contabilidad involucrarse en la formación siempre y donde sea necesario, lo que presenta una oportunidad para los OPC de ser más innovadoras en cuanto a cómo brindar apoyo a sus miembros en el aprendizaje de por vida.

5. Involucrarse con los profesionales de la contabilidad en empresas de manera más eficaz. Una cantidad creciente de OPC proporciona estructuras y servicios de apoyo específicos para ayudar a los CFO en su preparación para puestos de alto liderazgo en finanzas. Los diferentes métodos comprenden:
- Establecer, dentro de las OPC, estructuras de apoyo al gobierno de la entidad especializadas para los profesionales de la contabilidad en empresas de modo de ayudar a identificar y proporcionar el apoyo adecuado y actividades de desarrollo (por ej., ubicar a los profesionales de la contabilidad en grupos y comités asesores, de interés o de profesores enfocados en el comercio).³²
 - Promover y respaldar credenciales específicas para los profesionales de la contabilidad en empresas.
 - Proporcionar un rango más amplio de cursos específicos de CPD y oportunidades de capacitación que ayudan a preparar a los contadores aspirantes a funciones de alto liderazgo, ayudando en el desarrollo de las habilidades comerciales necesarias para ser un CFO eficaz. Esto por lo general se logra por medio de arreglos de colaboración con instituciones externas y proveedores de

³⁰ American Institute of Certified Public Accountants, [Horizontes de los CPA 2025](#) (2011)

³¹ La NIF 7, [Desarrollo profesional continuo \(reformulado\)](#), prescribe el desarrollo profesional continuo (CPD) necesario para los profesionales de la contabilidad requerido para desarrollar y mantener su competencia profesional de modo de prestar servicios de alta calidad a los clientes, empleadores y otras partes interesadas.

³² IFAC, [Establecimiento del gobierno de la entidad: Una guía para las organizaciones profesionales de contabilidad](#) (2013)

formación, tal como escuelas de comercio universitarias, proporcionando acceso a programas educativos de posgrado relevantes que pueden ayudar en la preparación para el liderazgo en dirección.

Algunas OPC en la actualidad no admiten profesionales de la contabilidad en empresas como miembros. Estas OPC también tienen la oportunidad de ayudar a preparar a profesionales de la contabilidad que desean avanzar hacia el liderazgo en finanzas para los desafíos que deberán enfrentar al trabajar en un contexto organizativo.

PARA LOS EMPLEADORES DE PROFESIONALES DE LA CONTABILIDAD

1. Desarrollar relaciones más estrechas con las OPC y otros proveedores de educación y ayudar a asegurar que los profesionales de la contabilidad en la organización puedan ofrecer apoyo eficaz y maximizar su potencial y el valor que aportan a la organización. Cuando corresponda, establecer planes de capacitación específica para apoyar la cualificación y capacitación de los profesionales de la contabilidad en el entorno de las empresas para facilitar la preparación de las personas que aportan habilidades, competencias y experiencia relevantes en el lugar de trabajo desde el comienzo de sus carreras profesionales.
2. Asegurar que las inversiones en capacitación y desarrollo vayan más allá del desarrollo de habilidades técnicas, en especial para los potenciales líderes financieros. Las necesidades de desarrollo deben cubrir la adquisición de habilidades de liderazgo y analíticas y la competencia conductual y el punto de vista cultural requeridos para ser exitosos fuera de un puesto o función específica, todos los cuales se pueden moldear y mejorar por medio de la exposición a áreas no financieras de una organización, tal como operaciones y ventas. A pesar de que las habilidades interpersonales deficientes con frecuencia son la causa principal del fracaso de un empleado para que avance en una organización, es más probable que las organizaciones ofrezcan capacitación en categorías más técnicas (contaduría o finanzas, y tecnología de la información) en lugar de habilidades sociales.³³
3. Cuando sea viable, proporcione rotación laboral y ubicación en las diferentes áreas de la organización que ayude a proporcionar a los profesionales de la contabilidad un entendimiento comercial más amplio y un mayor desarrollo de su incumbencia comercial. Luego de comenzar una carrera profesional en una de las áreas clave de la función de FyC (por ej., planificación y control, apoyo de decisiones, tesoro, impuestos, auditoría interna, operaciones contables, etc.), empleos o exposición a funciones comerciales y operativas más amplias resulta esencial. Según el alcance del informe Futuras carreras profesionales hacia el liderazgo financiero, de cerca de 750 CFO encuestados en todo el mundo, la mayoría (61%) nunca han asumido funciones fuera del equipo financiero, y han pasado sus carreras enteramente dentro de los límites de las finanzas.³⁴ Esto representa un desafío continuo para los líderes financieros en cuanto al desarrollo de su agudeza y conocimiento comerciales, y sugiere que muchos de estos desarrollos se dan en la función de CFO, y no durante su carrera. La rotación en los servicios de apoyo comercial y la exposición a estos también puede ser una parte esencial del desarrollo de carreras profesionales para los líderes financieros. Se reconoce que los potenciales CFO también deben conocer las operaciones de servicios comerciales y cómo el negocio opera para proporcionar productos y servicios a los clientes.
4. Desarrollar estrategias de desarrollo de recursos humanos que respondan a la complejidad de las funciones globales de FyC que pueden diseminarse hacia diferentes países y, en consecuencia, deben enfrentar lidiar con diferentes idiomas y culturas y equipos virtuales

³³ Neil Amato", [Los CFO dicen que las habilidades sociales son necesarias pero no muchos ofrecen capacitación en este campo](#)", Revista CGMA, 1 de julio de 2013

³⁴ Association of Chartered Certified Accountants and Institute of Management Accountants, [Futuras carreras profesionales hacia el liderazgo financiero](#) (2013)

ubicados en forma dispersa. En este contexto, el suministro eficaz de capacitación y desarrollo en forma ideal requiere una combinación de tiempo de desarrollo cara a cara y de aprendizaje, tutela y tutoría en el lugar de trabajo, así como también métodos digitales y en tiempo real que permiten a los profesionales de FyC tener flexibilidad para acceder al aprendizaje de acuerdo con sus preferencias y necesidades. Los CFO también deben buscar apoyar los programas de capacitación o las intervenciones de aprendizaje existentes para facilitar el desarrollo de carreras financieras y futuros líderes financieros.

5. Capitalizar en base a la capacitación y el conocimiento de los profesionales de la contabilidad de la conducta ética, por ejemplo, a través de alentarlos a compartir su conocimiento y normas profesionales y asesoramiento con otras personas en la organización, incluso en el contexto del desarrollo de códigos de conducta y ética en las organizaciones.



International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue
New York, NY 10017
USA
T +1 212 286 9344
www.ifac.org