

¿Que se les pide a los CFOs en la actual coyuntura laboral? (Agosto 2019)

Por Eduardo Suárez Battán



Hace poco leí una noticia que me permite abordar esta temática. El CEO de una empresa americana líder en tecnología le anunció repentinamente al Board que dejaba la misma y así se vieron, casi obligados, a nombrar al CFO como el nuevo líder al no tener un plan de sucesión definido. **El CFO** (por supuesto mal nombrado por el Board de “manera interina”) **tomó las riendas sin estar del todo preparado**, pero con la confianza que conocía bien los números y las operaciones de la empresa.

Como él, otros **CFO han sido nombrados CEO o Gerente General de empresas** como parte de una tendencia que parece tomar fuerza en los procesos de sucesión, los cuales viven la mitad de las empresas locales e internacionales como parte de asegurar la permanencia de su negocio. La razón es sencilla. Aunque el perfil del CEO normalmente está alineado a un área comercial, **el CFO es el otro gran estratega de una empresa al reunir habilidades enfocadas al análisis**, la generación de data, la creación de estrategias y, por ende, **al entendimiento profundo de la operación de una compañía**. Los números pueden contar la historia de una empresa y permiten conocerla a profundidad, también permiten saber cómo funciona una organización y son un valor agregado que sólo dominan en su totalidad los **directores financieros**.

Las habilidades técnicas que requiere el cargo de CEO y, que los headhunters buscamos en los candidatos, son el conocimiento de negocio y capacidad comercial, el enfoque en la estrategia, el análisis financiero y la orientación hacia la rentabilidad (**estas últimas son cualidades que ya son parte del perfil de un CFO**). Sin embargo, también **se requieren en un CEO las habilidades blandas** como la negociación, la capacidad de reacción a la adversidad, la cintura política, el manejo de estrés, liderazgo, agente de cambio y la comunicación efectiva, que si bien las requiere cualquier ejecutivo de la C-Suite, **no siempre son parte del ADN del líder financiero**.

Ya no alcanza con ser un CFO experimentado con buenas competencias que podemos denominar más “duras” como son las vivencias y el expertise adquirido en la carrera profesional, o el manejo de crisis y obtención de resultados. Hoy es más importante tener un buen nivel de desarrollo de las competencias “blandas y sociales”. Estas son más difíciles de detectar, medir y evaluar, pero son claves asumir otro trabajo y adaptarse a la nueva cultura, o para crecer en la propia empresa y también para subsistir en el cargo de CFO.

¿Por qué digo que son importantes conocer y evaluar estas competencias blandas y sociales? Porque, en general, los **CFO tradicionales** son percibidos de la siguiente manera:

- Están bien preparados de lo académico (contador es una de las profesiones más completas)
- Son numéricos y por lo tanto se inclinan más por ser “task oriented que people oriented”
- Son más tácticos que estratégicos (mira más la contabilidad que al planeamiento y la gestión)
- En general son serios, poco empáticos, introvertidos, y poco desarrolladores de equipos. A veces callados, disciplinados y poco sociables
- ¡Son leales, cuidan a la empresa, tienen valores éticos, pero pueden ser vistos como “el Sr. NO”!

Pero estas características y descripción general probablemente **no sean las más adecuadas** para continuar siendo un CFO en la actual coyuntura empresarial o incluso impidan su crecimiento porque para ello se requiere:

- ¡Ambición y creerse que “Si puedo hacerlo!” / **animarse a salir de la zona de confort**
- Tener un buen manejo de equipos, **liderazgo y vocación de desarrollar a la gente**
- **Comunicar bien**, tener buena oratoria, **empatía, escuchar y poder de influencia**
- Tener una **visión estratégica** de más largo plazo, conocimiento del negocio en su conjunto, tener cierto perfil comercial
- Ser sociable, **ser tech-friendly**, flexible y **abierto a la innovación**.
- Tener contactos y un buen **networking (interno y externo)** e idealmente **trabajar fuera del país** (no solo experiencia de cabotaje)

Entonces, **analicemos que desafíos deberían enfrentar y que competencias deberían desarrollar aquellos CFOs que quieren permanecer vigentes o que tienen el potencial para seguir creciendo y ser candidatos a una posición de CEO.**

Primero diría que hay que ser **valiente, dispuesto a asumir riesgos y tener ambición** por crecer en su carrera. Muchos CFOs han tenido una carrera más bien conservadora y **no “levantan” la mano** para pedir una oportunidad de mayor responsabilidad. Son poco proactivos en tomar el control de su carrera y esperan ser reconocidos. Por el contrario, hay que tomar riesgos, preocuparse por el **aprendizaje continuo, ser technology friendly**, e interesarse por tener una **visión integral del negocio y no solo ver los “números”** (que es tan típico de los contadores).

Segundo no sólo debe tener experiencia en manejar gente (gerenciamiento) sino también **ser capaz de ejercer el liderazgo** de su equipo. Son dos aspectos distintos. Gerenciar gente es más operativo y, si bien no es algo fácil porque nadie nace sabiendo ser jefe, ser líder es aún mucho más difícil y a veces se tiene esa competencia y a veces no se la tiene. Hay que ser nombrado “jefe” lo más joven posible y darse cuenta que un profesional con las siguientes características **no es un buen jefe:**

- ser táctico y no estratégico / dar sólo ordenes
- no tener contacto humano / sin rapport con la gente
- no buscar ser reconocido o ser un ejemplo de su equipo

Actualmente no basta con ser un buen gerente teniendo un estilo de gerenciamiento participativo, human touch, preocupado por desarrollar a su gente y en armar buenos equipos (con gente incluso mejor que uno). **Esto es necesario, pero no suficiente para llegar a ser un líder respetado y admirado. Liderazgo es algo que está dentro del ADN** de cada profesional que puede desarrollarse, pero no siempre se logra desarrollar en su plenitud. Siempre es recomendable hacerse una evaluación (“management assessment”) para conocerse mejor, tener un buen feedback, determinar acciones de desarrollo y buscar un buen mentor (mejor interno que externo).

Tercero, hay que **conocer el negocio en forma integral** y, en particular, su parte más compleja que es la comercial y tratar de hacerlo en el campo visitando clientes, buscando cerrar negocios y entendiendo lo que significa una buena experiencia del cliente. Encuentro muchos CFOs que son más de decir “no se puede” que tratar de ver como se hace para “ayudar” a esos “insensatos comerciales”. Hay ser **un generalista y salir del silo de la función (salir de la oficina!)**, entender las redes políticas y de poder de las empresas y hacer mucho networking interno y externo. Esto permitirá facilitar el desempeño del día a día (y tener oportunidades de carrera), desarrollar las competencias de influencia y colaboración y también trabajar de modo inter-funcional.

Cuarto, hay características de la personalidad que ayudan a crecer como ser **humilde, comunicativo, valiente, dar la cara, y ser decidido a buscar siempre nuevos los desafíos**. Hay que intentar trabajar fuera del país, ya sea asignado o por proyectos, ya que esta **experiencia multicultural les abrirá la mente,**

entender otras idiosincrasias, ser más flexible y adaptable a nuevas estructuras organizacionales. Además, se cultivan relaciones (**network**) que muchas veces son claves en las carreras de los ejecutivos.

Quinto, hay que tener alta capacidad de adaptarse y adoptar la **Transformación Digital** que ya impacta a todos los negocios. Poder entender cómo se trabaja por proyectos **en organizaciones “lean”, más horizontales y transparentes**, donde habrá que manejar equipos diversos y de varias generaciones, **y con mucha tecnología metida por todos lados**. El manejo de **herramientas tecnológicas (más allá del Excel)**, **la automatización y la optimización de procesos son claves** en un CFO moderno.

Por último, destacó que un buen CFO tiene que, **“no sólo saber qué hacer, sino cómo hacerlo”** y aquí, en el “como” pesan los valores, las competencias blandas y sociales que serán todavía **más importantes en este nuevo mundo digital**, volátil, incierto, complejo y ambiguo, donde habrá que **transitar muchos cambios**. Será una nueva coyuntura denominada **VICA** a la que se suma un nuevo paradigma más orientado a la acción y al trabajo en sí que se denominan **RUPT (rapid, unpredictable, paradoxical y tangled)** que obligará a aquellos CFO ambiciosos y capaces a estar alerta, preparados, y dispuestos a enfrentarla para estar no sólo vigentes sino también poder llegar a ser un futuro CEO exitoso.

Eduardo Suárez Battán

Headhunter y founder

SUAREZ BATTAN & ASOCIADOS