

## **El CFO y su equipo de trabajo**

### **Di Ranni, Miguel Ángel**

#### **I. Introducción**

El responsable del área de administración y finanzas, suele tener la denominación de Director de Finanzas y Administración, cargo que en el exterior se lo identifica como CFO (Chief Financial Officer). La comprensión de gerencias que puede englobar dicha actividad dependerá del ente y de la magnitud de la empresa u organización. En general, en la República Argentina las áreas que de él pueden depender son las siguientes: gerencia de finanzas, gerencia de administración, gerencia de impuestos, gerencia de sistemas de información, gerencia de planeamiento y control de gestión, y gerencia de abastecimiento.

Dentro de la gerencia de finanzas se encuentran las áreas de informes, de obtención de financiamientos, y de inversión de fondos. En la gerencia de administración, las áreas de proceso de la información contable, de armado de los estados contables, de facturación, de proveedores y liquidación de pagos. En la gerencia de impuestos, las áreas de liquidación de impuestos y planeamiento fiscal. En la gerencia de sistemas de información, se encuentran las áreas de diseños y adquisición de sistemas o software, hardware, tecnología y normas y procedimientos. En la gerencia de planeamiento, las áreas de presupuesto y control de gestión. En la gerencia de abastecimiento, las áreas de compras y de almacenes.

Todo ser humano, que participa en una organización, a los fines de cumplir los objetivos que se plantean, y deben ser logrados, cuenta con conocimientos específicos que lo hacen idóneo para encarar la solución, pero, a su vez, necesita tener una personalidad que le haga tener un comportamiento o conducta para evaluar, ser consciente del contexto, negociar, vencer las dificultades, tener perseverancia para, finalmente, lograr el objetivo con la mejor eficiencia posible.

La Universidad, en general, incluye en sus programas todos los aspectos vinculados con los conocimientos específicos que se requieren para analizar un problema, reducirlo a determinadas variables, que faciliten su análisis, su comparabilidad y la toma de decisiones.

Ahora bien, para el logro del objetivo, no obstante, se requiere un proceso de interrelación con otros seres humanos, con mayor o menor agresividad, averiguar cómo funcionan determinados aspectos del tema que se discute, acceder a conocimientos adicionales para tener en cuenta sus efectos, viajar al exterior y encarar la negociación en un idioma extranjero, tomar conocimiento de imprevistos que deben ser analizados en el medio del proceso de negociación, resignar determinadas ventajas, intentar preservar otras. Este proceso, en general, no se incluye, en los programas de las asignaturas que componen los contenidos de la carrera universitaria, o se contempla, pero en mucha menor medida, que los conocimientos técnicos. Es necesario señalar que la performance depende en un porcentaje minoritario del conocimiento técnico para el análisis y está supeditado, en un porcentaje mayoritario, a las habilidades emocionales que se deben poseer para, finalmente, lograr el objetivo buscado.

#### **II. Características que hay que buscar en el proceso de selección de los colaboradores**

En los procesos de selección de nuestros colaboradores es importante reflexionar previamente sobre qué atributos queremos que los postulantes tengan, además de conocimientos, para participar en nuestro equipo de trabajo. Esos atributos adicionales, son, entre otros, los vinculados con la voluntad, la perseverancia, la férrea convicción, la necesidad de tener habilidades de negociación sin generar conflictos, autonomía para lograr las metas bajo escenarios de presión, no claudicar en el logro de los objetivos con la calidad requerida, hacer prevalecer el interés de la organización por sobre los individuales, obtener la necesaria información adicional, si ello es esencial para plantear escenarios de alternativas posibles.

Durante muchos años el énfasis en las entrevistas laborales se ponía sobre la experiencia que se tenía sobre los aspectos técnicos vinculados con la posición particular que se pretendía cubrir. En menor medida, se ponía atención a los aspectos vinculados con el comportamiento alineado con el proceso de llegar a cumplimentar los objetivos definidos por una organización.

Sin embargo, con el correr de los años, se empezó a reevaluar la importancia que tiene lo vinculado con el comportamiento, es decir, lo vinculado a cómo se exterioriza la personalidad en el ser humano para lograr los objetivos organizacionales. Creemos que hoy dichos aspectos componen un 70% de la

indagación en una entrevista laboral, mientras que el 30% restante lo ocupan los más tradicionales aspectos técnicos propios de la especialidad de los estudios universitarios desarrollados. También, en relación a estos últimos, se ha ido mutando desde la verificación de la habilidad técnica formal (cómo resuelve algo aplicando un modelo determinado), hacia cómo se vale de la resolución del modelo usado sabiendo que es tan sólo una simplificación del problema principal.

Hay aspectos muy importantes a evaluar en cuanto a lo que globalmente podemos denominar "personalidad": mentalidad ordenada, autonomía, perseverancia, constancia, manejo en situaciones de crisis, comentarios sobre los avances a los niveles superiores, mantenimiento de la calidad.

Un tema importante es el mantenimiento del foco principal que demanda la obtención de una solución. A eso llamamos mentalidad ordenada, es decir, no dispersarse, con temas de menor jerarquía o en los detalles, sino que se debe mantener la prioridad tal cual se había convenido originariamente. Si el objetivo es obtener un financiamiento en una fecha de closing objetivo del contrato que lo instrumenta, sin resignar calidad en cuanto a la negociación de la tasa de financiamiento y de las cláusulas contractuales, es claro que la prioridad es que el desembolso se produzca en la fecha coincidente con la firma del contrato de financiamiento, sin que ello implique que se debilite la pretensión de que la tasa que se negocie sea la óptima, y que las cláusulas del contrato de financiamiento sean razonables y ajustadas a lo que se había pre determinado en el term sheet u oferta de financiamiento.

Tener autonomía implica que la persona que está siendo objeto de evaluación tenga el criterio suficiente para impulsar la prosecución de un objetivo, y que ello puede llevarlo adelante sin que medie instancias de supervisión de los avances si ello no pudiera concretarse por razones imprevistas. Ello no quiere decir que en la instancia que sea posible no se cumpla en informar a su superior sobre las dificultades que hubo para alcanzar el objetivo, y de los detalles que caracterizan a la solución alcanzada.

La perseverancia es la obstinación en el logro del objetivo y que el mismo se haya alcanzado sin resignar la calidad requerida. La constancia está dada por el mantenimiento de los controles adecuados que aseguren que el equipo de trabajo logre el volumen de trabajo programado sin resignar la calidad de los resultados obtenidos.

En los manejos en situaciones de crisis es importante tener claro que los objetivos hay que lograrlos, en la calidad requerida, no obstante que se hayan incorporado tareas adicionales a ser atendidas por el mismo grupo, o que se hayan complicado los escenarios del contexto que uno había previsto. Este tema es de mucha relevancia porque muchas veces el equipo de trabajo, al verse presionado, es autoindulgente al considerar, erróneamente, que dicha exigencia a que se lo somete implica la posibilidad de aceptar una menor calidad del objetivo logrado.

La autonomía no implica no tener que rendir cuenta sobre lo conducido y resuelto. Es muy importante que los colaboradores busquen al responsable del equipo de trabajo y le informen sobre lo realizado, con los detalles suficientes como para asegurar y proveer una adecuada rendición de cuentas de dicho supervisor hacia su jefe, en el evento que hubiera preguntas sobre el tema en cuestión. Este es un tema muy relevante a ser tenido en cuenta: el supervisor responsable no se queda tranquilo por el hecho que hay un responsable por debajo de él que está llevando a cabo el cumplimiento de un objetivo. La tranquilidad se logra si hay un adecuado reporte de la evolución del proceso que culmine con el logro del mencionado objetivo, que le brinde mayor información que el simple enunciado que se ha dado solución al problema que existía. Claro está que todo depende de la actitud del supervisor. La verdadera definición de un supervisor es aquel que siente permanentemente que la responsabilidad no se delega. Lo que se puede delegar es la ejecución de una tarea, pero no la responsabilidad sobre cómo se concluyó la tarea. Por más que un colaborador del supervisor esté identificado como el autor de la conclusión de una tarea, si el resultado logrado no está de acuerdo a lo esperado, el supervisor tiene que actuar como si hubiera sido él el que materialmente llevó adelante la ejecución de la tarea. El supervisor debe sentirse mortificado, en caso que no se hubiera logrado la calidad deseada en la solución del problema.

### **III. Cómo hay que actuar en el día a día**

Hay que tener muy claro que la función de un CFO, conjuntamente con los niveles similares para las áreas de producción, ventas y recursos humanos, conjuntamente con el CEO (Chief Executive Officer), este último equivalente al nivel de Director General, que supervisa a las cuatro áreas señaladas en este acápite, son los funcionarios de una organización en los cuales descansan las decisiones que aseguran el

funcionamiento y crecimiento de la misma.

Por lo dicho, el CFO necesita el tiempo necesario para asegurar el funcionamiento de su área, para relacionarse en forma general con las demás áreas funcionales y con el CEO, y, en forma particular, con los demás pares funcionales, y para tomar contacto con distintos sectores que pertenecen al contexto de la organización. Es recomendable reservar un tiempo para la lectura de la correspondencia diaria, y de los informes de mayor grado de detalle que generalmente se anexan a la correspondencia. Este lapso debería ser reservado dentro del horario normal de la jornada, es decir, entre las 09 horas y las 18 horas. Es muy relevante no dejar de leer los informes de detalle, por cuanto muchas veces los informes sintéticos no traducen toda la información clave que debe conjugarse para poder interpretar ciertos temas. En general, como tendencia observable en los últimos años, se percibe que ya no se lee tanto como se solía hacer en años anteriores, por lo cual el riesgo es simplificar, a veces, la complejidad de los distintos escenarios.

Como recomendación general, es muy importante ser disciplinado en cumplir con las reuniones que estén previstas rutinariamente, en empezar las mismas a la hora señalada, que termine, también, a la hora prevista, y que, en general, todas tengan explicitados los puntos que han de ser tratados en las mismas.

Es muy importante que se acuerde, para todas las reuniones de características generales (no específicas), que en caso de ausencia haya una persona, perteneciente a la misma área, para que ocupe su lugar a los fines de asegurar la continuidad de los temas.

Una observación general es que no debe creerse, que al acceder al nivel de CFO debe abandonarse por completo el hábito de abordar los temas en detalles. El análisis minucioso debe mantenerse, no para competir con el especialista, sino para conservar intacto la capacidad de análisis y de formulación de preguntas a los responsables respectivos, que sí deben tener el conocimiento de los detalles. Dicha capacidad amplia de formulación de preguntas, y de análisis de las respuestas, es muy útil para la evaluación permanente del personal del equipo de trabajo, en cuanto a su información, capacitación y actualización en el avance de la técnica y de la ciencia.

Esa misma capacidad de abordar los detalles, también debe ser usada por el CFO para formular preguntas y evaluar las respuestas de personal ubicado, jerárquicamente, tres o cuatro niveles por debajo, por cuanto ello motiva, a estos últimos, a estar más alerta y compenetrados en los detalles de dichas áreas de responsabilidad. Esta conversación en directa, transversalmente, entre el CFO y los primeros escalones operativos del área de competencia de éste, observando, sus supervisados, que el responsable máximo está tratando temas muy desagregados y específicos de dichos niveles, produce el efecto, en dichos sectores, de controlar y revisar la forma en que se llevan a cabo todas las tareas de ámbito de pertenencia del CFO.

#### **IV. Programación de reuniones**

Es esencial para el CFO programar una rutina de reuniones derivadas de la actividad que se lleva día a día dentro de su propia área de responsabilidad. Al comienzo de la semana es recomendable reservar una primera reunión entre el CFO y los gerentes que de él dependen según lo que hemos señalado en Introducción. Esa reunión no debería durar más de 2 horas. El fin de la misma es que cada gerencia comente los principales temas en cartera, dentro del ámbito de su gerencia, mientras que el CFO debería comentar los principales temas que fueron tratados en la reunión de éste, con sus pares de otras funciones (producción, ventas y recursos humanos), y con el CEO, es decir, el Director General.

En esta reunión entre el CFO y los gerentes que de él dependen, todos pueden hacer sugerencias o acotaciones sobre lo que cada responsable esté exponiendo, es decir, que no hay limitaciones a hacer comentarios o preguntas sobre lo que cada expositor esté hablando. De resultados de estos intercambios, se tomará nota de los temas que quedan para ser resueltos en una instancia posterior y la fecha en que el responsable de la tarea podrá comentar la solución lograda en dichos puntos. A posteriori de la reunión se hará circular un documento que podríamos denominar "To do list", en el cual se llevará un acumulado de todos los puntos pendientes de resolución, el responsable de dicho logro, y la fecha comprometida de devolución.

Adicionalmente a estas reuniones conjuntas de la Dirección, es muy importante definir reuniones, de a dos, de una vez a la semana, con una duración de no más de una hora y media, entre el CFO y el Gerente responsable de cada una de las áreas definidas en Introducción del presente trabajo que están bajo el área de responsabilidad del CFO. Estas reuniones deben sostenerse a través del tiempo, y el objetivo es que cada gerente pueda desarrollar una explicación sobre cada uno de los temas que se están encarando en la

respectiva gerencia, y anticipe alguna propuesta especial que requiera autorización del Director del área.

En estas reuniones debería examinarse, a lo largo de todo el año, la evolución que van experimentando los respectivos colaboradores, especialmente en aquellos casos en los que se observaran rendimientos favorables o desfavorables, de carácter excepcional, para ir formando una opinión avanzada en cuanto a la evaluación de la performance más allá de la evaluación anual, que se practica con alcance general sobre toda la dotación.

#### **V. Intercambios con niveles similares en otras empresas**

Cada vez es más recomendable que el CFO se contacte con sus pares, pertenecientes a otras empresas, competidoras o no, de una envergadura similar, en cuanto a nivel de facturación, cantidad de dotación, y estructura de organigrama, a los fines de acordar reuniones trimestrales para intercambiar opiniones sobre diferentes aspectos organizativos e institucionales que constituyen preocupaciones comunes. Para concretar esto hay que vencer ciertas aprensiones en cuanto a revelación de información, y pensar más, en las ventajas de poder consultar a un par que ha dado un paso similar al que se piensa dar, por ejemplo, la adquisición de un sistema de contabilidad "enlatado", y obtener información sobre las principales dificultades que han existido para la implementación del mismo, y las soluciones que se establecieron para superarlas.

Hay que pensar que el CFO tiene gente de la propia estructura de su área para nutrirse de aspectos que desconoce, pero que nunca está de más validar las opiniones internas, con un par que ha pasado por la situación que ahora está recorriendo el que quiere instalar dicho software standard como sistema contable de información. Viene a nuestra memoria, sobre este caso puntual que estamos tratando, un dilema que siempre se da cuando hay que "seleccionar" qué sistema enlatado elegir, de entre tres o cuatro posibles. La gente especializada en sistemas de información invoca entre 8 a 10 razones fundamentales por las cuales prefiere a un sistema contable existente en el mercado, entre las tres o cuatro alternativas posibles.

A través de estos intercambios que pueden existir, en razón de las reuniones programadas entre CFO, recordamos que uno de los colegas que había pasado por esta disyuntiva, nos recomendó que a los fines de tomar la decisión, utilizáramos un método diseñado en los Estados Unidos de América, en el cual se exhibían numerosos atributos, en un grado determinado de relevancia, para investigar en cada una de las alternativas de los sistemas enlatados, si dichos atributos se contemplaban, y de ser así, en qué grado. En otras palabras, dicha metodología permitía explorar, en forma guiada, una desagregación de información relevante a obtener, por cada una de las alternativas, con el valor relativo de cada una de ellas, para finalmente poder obtener un puntaje determinado por cada uno de los sistemas contables posibles de ser utilizados. Seguir dicha metodología originaba, sin lugar a dudas, un consumo de tiempo mucho mayor respecto a no aplicar dicha facilidad metodológica, pero, en cambio, aseguraba una validez comprobada, por quien puso en el mercado dicha posibilidad de análisis, que el sistema enlatado seleccionado, era el mejor de acuerdo a la realidad de la empresa que buscaba la implementación de dicho sistema de información contable en el medio de un sistema de información periférico con el cual debería coexistir, previa elaboración de la interface correspondiente.

#### **VI. Contactos personales con todo el equipo de la Dirección**

El CFO debe mantener un contacto personal con todos los colaboradores que cubren las distintas posiciones de su área de responsabilidad.

Muchas veces se piensa que no es conveniente la comunicación de distintos niveles jerárquicos en forma transversal, por cuanto ello puede originar una disminución en la autoridad de los jefes intermedios, o puede alentar a las personas de niveles inferiores a tomar contacto con el CFO, en lugar de hacerlo a través de las líneas de autoridad marcadas en el organigrama vigente.

Si bien hay que disminuir los procedimientos burocráticos en lo que hace a un fluido canal de comunicaciones, tampoco hay que estimular una anarquía que introduzca confusión en cuanto a los roles de los niveles de jerarquía organizacional. Sin embargo, la posibilidad de contacto personal del CFO con cada uno de los colaboradores, directos o indirectos, lo recomendamos enfáticamente por cuanto dicha costumbre puede servir como elemento de estímulo de crecimiento funcional de una manera sorprendente, al comprobar que se puede intercambiar ideas de orden laboral, o brindar explicaciones sobre la forma que se desarrollan determinadas actividades, o recibir respuestas sin que dicha relación estuviera afectada por la influencia inhibitoria de las posiciones formales en el organigrama.

Muchas veces determinadas acotaciones formuladas por el CFO, hacia un nivel inferior, sirve como apertura mental y como revelación de lo que se espera en los niveles superiores de cada uno de los participantes en los niveles más bajos desde el punto de vista organizacional. Aún recordamos cuando en una oportunidad el responsable máximo del área, le preguntó a alguien que ocupaba un nivel junior en el organigrama, en el área contable, qué entendía por "hacer control de gestión". Tras recibir una primera respuesta evasiva, y para no agobiar al entrevistado, el CFO le comentó que él entendía que a través de la información contable, al comparar la línea de costos financieros reales vs. la línea de costos financieros presupuestados, correspondientes a un trimestre, un comentario "contable" sería que el exceso de costos financieros del presente trimestre frente al presupuestado, se debe al hecho de haberse tomado más deuda que la que se había previsto en el trimestre. Sin embargo, el comentario esperado por el CFO, hubiera sido uno distinto, apuntando a lo gestional, por ejemplo: "El desvío en exceso del monto de los costos financieros obedece a un mayor costo por dicho concepto por x millones de pesos originado en la toma de mayor monto de financiamiento por z millones de pesos. Dicho mayor endeudamiento se ha tomado por un plazo de 90 días y se correlaciona con una venta spot adicional, de similar monto que el endeudamiento registrado, que tuvo la oportunidad de realizar la compañía, por la cual, a los fines de llevarla a cabo, fue necesario otorgar un financiamiento por 90 días al adquirente, a una tasa de interés similar al de la deuda tomada. Los intereses positivos por el financiamiento otorgado al cliente se encuentran expuestos en la cuenta Ingresos positivos por ventas financiadas, por x millones de pesos".

Debemos señalar que este simple intercambio, practicado entre el CFO y un colaborador del área contable, ha originado, en los hechos, un revelador cambio en la forma de trabajar y presentar información de origen contable por parte de este último. Entendió, esencialmente, que la información contable de una compañía, y la presentación de variaciones observables frente a la información presupuestaria, siempre tiene que ser gestional, es decir, tratar de interpretar qué causas que provienen de la gestión han originado ciertas variaciones patrimoniales, y los efectos económicos que se derivan de ello. También, el colaborador, debería tratar de pensar qué hechos no controlables por la organización (inflación, devaluación, volatilidad de ciertos parámetros, etc.) pueden incidir sobre determinada estructura patrimonial o económica, considerando también la hipótesis de ocurrencia de dichos eventos, a los fines de advertir determinado impacto sobre el capital propio de la organización.

Una recomendación muy útil es tener en cuenta, en las tareas de quienes tienen funciones de supervisión, que cuando se asigna una tarea, como responsabilidad de ejecución por parte de una persona, se trate de verificar, conceptualmente, si el emisor de la instrucción y el receptor de la misma, interpretan lo mismo, a los fines que no se produzca un mal entendido y el receptor de una tarea espera determinada información y lo que es finalmente entregado no se compeadece con dicha expectativa.

Muchos intendentes pretenden que se les reconozca la virtud de haber gestionado, para marcar la diferencia con otros políticos que tienen su actividad de diputados o senadores sin haber tenido la experiencia de administrar recursos. Lo sorprendente es que entienden por administrar, la simple tarea de recibir fondos de la estructura tributaria local, o la proveniente de la coparticipación, y aloclarla a la cancelación de las distintas deudas y gastos, que deben ser pagados por el municipio. No mencionan aspectos como la protección de la moneda local por la existencia de saldos bancarios, para cubrirla de los efectos de la inflación, o tomar ciertas decisiones con los excedentes de gastos, a los fines de nivelar el presupuesto propio de la municipalidad, o evitar contrataciones directas, adoptando las licitaciones públicas para la optimización de los precios de insumos adquiridos, o proponer mecanismos de control para evitar la sustracción de elementos pertenecientes al municipio, o no cubrir las vacantes originadas por jubilación, renuncias o fallecimientos, hasta que no se reduzca el personal administrativo a niveles compatibles con estructuras más razonables que adhieran a esfuerzos de productividad creciente de las tareas.

## **VII. Identificar la performance y potencialidad de los colaboradores del equipo de trabajo**

Una tarea de alta prioridad para el CFO es identificar y mantener un contacto activo con los recursos humanos de su área, o de otras áreas (comercial, producción o personal), tanto en los aspectos vinculados con la performance técnica de la función que estén ocupando, como también para obtener una clara idea de la potencialidad de los mismos. Esta tarea es muy sensitiva, para asegurar la continuidad de la organización sin sobresaltos en cuanto a los reemplazos de los funcionarios que ocupan los puestos clave

en la misma.

La potencialidad es un aspecto que es recomendable medirla por defecto, es decir, tratar de obtener la información, por cada uno de las personas que reúnen una performance interesante, si a un momento determinado se percibe si existe ya algún límite u observación adversa para ocupar puestos superiores en un futuro. Seguramente, para los profesionales jóvenes, no debería sorprender que fueran todos de alto potencial, porque a la fecha de su ingreso, respecto a la potencialidad futura en ocupar puestos de mayor responsabilidad, no sería frecuente advertir limitaciones. Como dicha verificación se va a formular todos los años, puede darse, seguramente, que comience a observarse, en algún colaborador, alguna limitación en su potencialidad, que haga que deje de ser candidato eventual para ocupar el puesto, en un futuro, de gerente general. Por ejemplo, si el mencionado colaborador tuviera una orientación perfeccionista en la solución de los problemas que le impidieran formular abstracciones más generalistas porque las descarta en su análisis fruto, justamente, por no ser amigable con las hipótesis no cuantificables con exactitud. Pero ello no significa que no pueda ser promovido a un puesto superior. En este último caso, se debería pensar a cuál y en qué tiempo, para ponerlo en el radar de dichos puestos alternativos e imaginarse si es conveniente establecer un plan de capacitación alineado con dichas expectativas.

El análisis de la potencialidad, a diferencia de la performance, no debería ser comunicado al interesado porque podría ser perturbador en los momentos que deja de ser alto potencial para pasar a la categoría de promocionable, por cuanto sería visto, por el evaluado, como algo negativo no obstante conservar intactas las condiciones de acceder a puestos superiores respecto del actual. En definitiva, es altamente probable que llegar a ser gerente general sea excepcional y no general, en la mayoría de las personas.

Si hay una tarea prioritaria para los que tienen la responsabilidad de compartir la conducción de una organización es la de pensar en la continuidad de la misma, mediante la observación de sus recursos humanos, de analizar cómo podrían evolucionar los mismos en distintos escenarios de plazos, si hay que pensar en un reclutamiento externo cuando se observara algún faltante en los niveles de reemplazo, y también cómo se puede retener al personal, calificado con una potencialidad deseable, mediante una adecuada política de compensación monetaria, puntual o periódica, y/o de capacitación local o internacional.

### **VIII. Encuestas de clima organizacional y jornadas anuales de reflexión**

Un aspecto a tener en cuenta es poder conocer las opiniones de toda el área bajo la responsabilidad del CFO a los fines de estar informado sobre lo que se conoce como "clima organizacional", es decir, los diferentes aspectos con los cuales el personal está conforme, y otros con los cuales existe algún grado de incomodidad, disconformidad, o incompreensión.

Esta necesidad de conocer la información es posible satisfacerla a través de la elaboración de una encuesta, en la cual pueda plantearse, a todo el personal de la organización, todos los años, o una vez cada dos años, preguntas sobre si las evaluaciones al personal, que formula la compañía, incluye todos los aspectos que se consideran pertinentes para ser relevados; si las promociones que se producen para cubrir las vacantes se otorgan de manera equitativa en función de la performance y cumplimiento de objetivos; si la capacitación se realiza de manera equilibrada o existe algún grado de discrecionalidad; si existen mecanismos fluidos para hacer llegar los reclamos a la empresa, por parte del personal; y si las devoluciones de dichas quejas, también son expeditivas; si se está suficientemente informado de los planes generales, de corto y largo plazo, en materia de actividades o negocios, que tiene la compañía; si la presión de trabajo en el ámbito laboral es razonable o se observan ocasiones frecuentes en que existen picos de trabajo; si se considera que los niveles salariales están alineados con el mercado laboral, por sobre dicho mercado o por debajo del mismo; si las actualizaciones salariales tienen una frecuencia razonable, si los empleados consideran que están orgullosos de la manera que la empresa conduce su actividad; si se está conforme con el crecimiento que va teniendo la compañía; si ha pensado en cambiar de compañía; si lo ha pensado, señale cuáles son las razones. Las encuestas deben ser anónimas y de carácter opcional su elaboración.

La devolución de los resultados de las encuestas, y de las propuestas que se formulan por el lado de la compañía deberían ser hechas dentro de un plazo razonable. Los cambios que se proponen tendrían que ser una realidad en un plazo no mayor de los 6 meses de la propuesta de solución formulada.

Es importante tener claro que estas encuestas al ser respondidas, implican una percepción (podrían no

corresponderse con la realidad) que tienen los colaboradores sobre cada uno de los temas recabados. Pero en este tema, importa la percepción, aunque no sea verdad, por lo cual las respuestas desde la compañía pueden implicar la necesidad de informar mejor, más frecuentemente o introducir cambios sobre lo que es objeto de observación.

Las jornadas anuales de reflexión es un recurso muy interesante para utilizar en una organización durante 2 días seguidos, a los fines de mejorar las relaciones interpersonales, sin que estén presentes, en la medida de lo posible, las urgencias cotidianas de los temas laborales. El CFO puede prever que a dichas jornadas concurren los colaboradores de 3 niveles jerárquicos dentro de dicha dirección. De ser posible, tendría que ser en un lugar que estuviera a más de 100 km del lugar habitual en que se realizan las actividades cotidianas. Puede realizarse en un hotel, y que en dichos días haya actividades puertas adentro y también, en un espacio abierto.

Internamente, en dichas jornadas, puede haber una tarea en la que el responsable máximo desarrolla durante media hora a cuarenta y cinco minutos la visión que tiene sobre los siguientes cinco años.

También en un lugar puertas para adentro puede convocarse a un invitado famoso, por ejemplo, un director técnico de un equipo de fútbol, que explique durante cuarenta y cinco minutos los aspectos fundamentales que puede destacar del proceso para motivar la cohesión del equipo, la solidaridad, el objetivo prioritario del éxito del grupo y no de cada jugador individualmente, el entrenamiento, cómo vencer un resultado adverso inicial y cómo motivar para lograr la recuperación. Alternativamente, podría haberse invitado a un director de orquesta para el logro de similares objetivos.

Puertas para afuera (outdoor) se pueden realizar ciertos juegos en equipo cuya meta sea pasar de un lugar seguro a otro lugar seguro, pero que haya que superar en el medio, dificultades importantes, como ríos infectados de cocodrilos, o pirañas, ciénagas, desprendimientos de rocas, etc. La condición es lograr que todo el equipo llegue salvo al lugar seguro que se planteó como objetivo. El objetivo es estimular la solidaridad, el trabajo en equipo, y la preocupación por el bienestar de todos individualmente.

La idea central de llevar a cabo este tipo de jornada con diferentes actividades, es desprenderse de los roles habituales, conocerse más en un contexto distinto, pensar sobre ciertos valores, y reforzar la cohesión del equipo de trabajo.

### **IX. Algunos ejemplos prácticos de vivencias de un CFO**

El mejoramiento de la eficiencia de una organización puede alcanzarse a través de la capacitación de sus miembros, de la explicitación y emisión de políticas a nivel del ente y de cada una de las funciones, de la emisión de normas y procedimientos que regulan las actividades en que se descompone cada función de la organización; de la instalación y funcionamiento de un sistema integrado de información (sistema de información financiera, sistema de información gerencial, y sistema de eficiencia y control), y de las reflexiones que el personal de mayor experiencia vaya transfiriendo a lo largo y a lo ancho de la pirámide organizacional.

Pero el gran desafío no es solamente llegar a mejorar en forma generalizada la eficiencia de una organización, sino, también, mantener dicha eficiencia a través del tiempo.

Nuestra experiencia nos permite afirmar que la mejor manera de asegurarse la permanencia de la eficiencia global de un ente es a través del mantenimiento sistemático de reuniones llevadas a cabo por los responsables de las funciones con los colaboradores de cada una de ellas, en toda la pirámide organizacional, revisando la manera en que se hacen las cosas e intercambiando ideas sobre cómo se deberían hacer. Es concebir una organización que se disponga a tener un plan de aprendizaje permanente a lo largo de toda su vida, revisando, de una manera ordenada, lo que se entiende como best practices (las mejores prácticas) entre las mismas personas que han tenido y tienen estudios de base universitaria y ejercicio profesional intenso y extenso como experiencia.

Las reuniones mencionadas deberían ser hechas entre supervisores y las personas que dependen directamente de ellos, destinando no más que una hora y media, en dos veces por semana, para examinar la manera que se están haciendo las distintas actividades que componen una función. La idea es que dichas reuniones deben mantenerse en el tiempo, y el intercambio debe estar despojado de las inhibiciones propias de relaciones de autoridad/subordinado. Lo que se procura es ir en búsqueda de la mejor manera de hacer las cosas. Es aplicar la misma filosofía de la mejora continua, pero extendida a todas las actividades que componen las funciones de una organización.

Los médicos suelen hacer algo parecido, aunque no tan sistemático, cuando en un "ateneo" un cirujano que ha abordado una operación determinada, aplicando un método no tradicional, el cual ha resultado exitoso, convoca a sus pares a los fines de compartir, minuciosamente y con detalles ilustrativos, la experiencia que ha tenido.

En las ciencias económicas y administrativas, puede hacerse lo mismo. De hecho, hemos podido llevar dicha experiencia a la práctica, en algunos casos, en el área correspondiente al ámbito de un CFO. Lo mismo podría hacerse para las áreas de producción, comercial y de recursos humanos.

El ser humano es no perseverante, como tendencia natural. El problema que existe es que una organización que haya alcanzado una eficiencia global óptima, luego, con el transcurso del tiempo, dicha eficiencia se va deteriorando. La misma organización debe buscar lograr un equilibrio de mantenimiento de la eficiencia a través del tiempo, revisando permanentemente la manera de hacer las cosas, por las mismas personas que pertenecen a la organización. Este enfoque de auto capacitación permanente por los propios colaboradores de un área funcional no es fácilmente planteado ni aceptado como idea general en una organización. Las personas que usualmente más pueden resistirse a este enfoque son los ejecutivos de la alta dirección, que por el éxito individual logrado, y por la naturaleza del ser humano, está más dispuesto a encarar cosas nuevas que revisar las best practices sobre los actos de administración cotidianos basados en proyectos vigentes que se han ejecutado pero que deben continuar administrándose de la mejor manera posible para conservar la eficiencia global de la compañía.

El sistema de información contable integrado de una organización (que reúne información monetaria y física de los sistemas de información financieros, gerencial, y de eficiencia) puede proveer la información necesaria a través del tiempo para medir, a través de parámetros de eficiencia, el sostenimiento, o eventualmente las variaciones, de esta última, a lo largo de la vida de la organización.

Muchas veces los accionistas acusan al management de ser muy optimistas cuando se valúa un proyecto y se lo cuantifica monetariamente en un eje de tiempo, mostrando una tasa interna de retorno del mismo en un valor relativo que luego, al comparárselo, tiempo después de haber iniciado su funcionamiento, si bien conserva una rentabilidad atractiva, es inferior a la que originariamente se había computado cuando estaba en la fase de proyecto que requería ser aprobado por los dueños de la organización.

El management coincide, en general, con dicha apreciación. Si bien, cuando se elaboró la evaluación del proyecto sobre el cual se requería la aprobación del accionista, las bases de cálculo de las actividades gestionales implícitas en el proyecto fueron nominalmente ciertas, de conformidad con los manuales, luego, en la realidad de la administración cotidiana, se producen, conscientemente, desajustes o ineficiencias, entre la mejor manera de hacer las cosas y la forma como efectivamente terminaron haciéndose.

Veamos los siguientes tres ejemplos a los fines de reflexionar sobre las best practices.

La apertura de una carta de crédito para importar un bien debe hacerse en una fecha lo más cercana posible al embarque del material en el puerto de origen. En la realidad, dicha apertura se formula de diez a quince días antes de dicha fecha, para compensar los efectos en caso que hubiera alguna discrepancia en el texto de la misma, o que hubiera algún paro bancario o algún otra razón, por la cual el objeto a ser importado pudiera terminar saliendo del puerto de origen en fecha más tardía a la prevista, y, localmente, no arribara el material en la fecha en que se necesitara para el funcionamiento normal de la planta.

Una venta se acuerda y factura en pesos. En dicha fecha, el monto de la facturación implicaba una determinada cantidad de dólares. Cuando dicha facturación es cobrada en la fecha pactada, fruto de la devaluación del peso, lo que termina cobrándose es el equivalente de menos dólares que los que significaban a la fecha de la facturación.

La facturación de un proveedor, en pesos, es por un monto superior al que se había estimado, cuando se evaluó el proyecto, por cuanto hubo un reajuste en la fórmula polinómica acordada para ser usada en la fecha de entrega y facturación. Efectivamente, se ha producido un incremento, en uno de los términos de la misma, en razón que el bien a entregar tiene un componente que es importado, y se produjo una devaluación del peso respecto a la moneda extranjera.

En los tres ejemplos precedentes, que podrían estar presentes, en las reuniones en búsqueda de las best practices, se observan ineficiencias subsanables.



Resulta muy útil concientizar estos factores de distorsión durante el desarrollo de las mismas, acordando, para el primer ejemplo, la fecha óptima de apertura de una carta de crédito teniendo en cuenta los riesgos presentes en la realidad Argentina, o acordando con el proveedor, con más tiempo, el texto aceptable para la carta de crédito, o previendo que haya un mayor stock de repuestos importados.

En el segundo ejemplo, incorporando en la evaluación del proyecto, que aquello que se cobre resulten los mismos dólares que los que implícitamente se facturaron, si es que la política de exposición a la devaluación está adecuadamente implementada, y por lo tanto los créditos por ventas en pesos, al estar expuestos a la inflación / devaluación, se protegen, también, mediante un endeudamiento vinculado al peso, o efectuando un NDF (Non Deliverable Forward).

En el tercer ejemplo, que termine recomendándose, hacer un hedging o compensación, de dichos costos "dolarizados" con ingresos por ventas de exportación de una magnitud equivalente, para que el acto devaluatorio termine neutralizándose, como efecto, entre las exportaciones e importaciones en dólares estadounidenses.

## **X. Conclusiones**

Las carreras universitarias en Ciencias Económicas que proveen los conocimientos suficientes para contribuir al desarrollo profesional en los máximos cargos en organizaciones, deberían incluir, adicionalmente, temáticas sobre habilidades personales para el logro de los objetivos que se plantean en las mismas. Las Casas de Estudio, hasta ahora, no han advertido suficientemente la importancia del desarrollo de esas cualidades de las personas físicas, como factor primordial para el logro de las metas con una eficiencia óptima. En muchos textos se explicita la importancia de esos atributos de la personalidad, pero no existe la suficiente cabida práctica en el desarrollo de las clases, y los alumnos llegan a acariciar los títulos habilitantes creyendo que solamente con los conocimientos técnicos, es suficiente para el logro de los objetivos de manera óptima.

En este artículo hemos pretendido poner de manifiesto muchas actividades que es necesario desarrollar para alcanzar la excelencia en la administración de los recursos de las organizaciones. Las relaciones interpersonales puertas adentro, y también hacia el exterior de los entes, es necesario planificarlas, para que haya coincidencia en la búsqueda de las mejores prácticas que agregan valor.

Cuando se tiene la responsabilidad de administrar los recursos de un ente todas las relaciones interpersonales que se llevan a cabo, en representación de una organización, son cada vez más esenciales para hacer más eficiente el aprovechamiento de los objetivos.

En toda reunión que se pretenda convocar el organizador de la misma debe plantearse a sí mismo qué se va a llevar como resultado de la misma que signifique una mejora para la organización en cuyo nombre se la programe. Ese objetivo, que suena obvio, sin embargo se desarrolla de una manera frecuentemente muy anárquica, sin haber pensado detenidamente qué avances concretos se pretende impulsar al concluir dicho evento.

Los recursos humanos, si se los organiza en cuanto a los objetivos a lograr, brindan una magnífica oportunidad de crecimiento de las organizaciones. Para ello, hay que interactuar, planteando claramente lo que se busca e identificando, entre todos, las mejores prácticas para lograr la meta perseguida de la manera más eficiente posible.

Los niveles superiores no deben creer que la responsabilidad personal en la docencia hacia sus supervisados puede ser delegada. Deben destinar un espacio, dentro del tiempo disponible, para transferir las reflexiones que surgen de la experiencia laboral acumulada.

Lo más importante que existe en las organizaciones es el personal que participa en el desarrollo de la actividad que despliega la misma. No basta que se haya logrado la incorporación. Es necesario que las personas sean conscientes del efecto que pueden tener si se capacitan y si son eficientes. Quienes participan en su contratación y selección, no agotan con ello su responsabilidad. Es importante un intercambio permanente de ideas y reflexiones para cumplir los objetivos de crecimiento.