

Vicisitudes del CFO

¿Conocimiento y poder?

Por Paul Kunin.*

Encontrar un equilibrio entre el conocimiento y el poder que éste puede dar es complicado. Muchos CFO se enfrentan con jefes que no valoran sus ideas y frenan su desarrollo, provocando quejas y malestar dentro de las compañías.

En mi práctica como consultor, he entrevistado a cientos de profesionales de las finanzas que aspiran al puesto de Director de Finanzas (CFO, por sus siglas en inglés) o de Contralor en compañías públicas. Mi tarea en estas entrevistas es determinar dos amplias áreas de “adecuación”: las calificaciones técnicas de los candidatos y su estilo de trabajo o su personalidad, lo cual es menos fácil de definir en cuanto a su alineación con la cultura y necesidades propias de la organización.

La mayor parte de los profesionistas en finanzas son razonablemente articulados sobre sus competencias técnicas. Describen de manera confiable su dominio de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), planes de seguros y prestaciones, costeo, análisis de inventarios y ventas, y proyecciones de flujo de efectivo, todo apegado con precisión al detalle de citas, textos y cifras.

Sin embargo, en términos de los aspectos menos fáciles de definir sobre la adecuación, lo articulado puede dar pie a cierta falta de originalidad. Muchos candidatos tratan de encontrar en mí alguna señal que les diga algo sobre mi cliente y luego buscan adecuar sus respuestas a lo que creen que es conveniente.

Las quejas del CFO

La sorpresa es que un mismo contralor pueda ser a la vez

autogestor y saber delegar, o que sea alguien con iniciativa propia y también saberse desempeñar bajo lineamientos estrictos. Sin embargo, como buen entrevistador, me toca llegar al fondo del asunto. Hago preguntas incisivas y a veces obligo a respuestas de y/o. En ocasiones, al final soy yo quien debe decidir quiénes son ellos exactamente.

Durante estas conversaciones, siempre hago preguntas sobre la relación de los candidatos con sus anteriores supervisores. Quizá sea mi punto de vista como ex CFO, pero encuentro que un gran porcentaje de candidatos eventualmente se abre y se queja de sus anteriores jefes. El candidato se sentía con las manos atadas. Examinaba las cifras, analizaba el negocio y hacía recomendaciones, pero el jefe no hacía caso.

Muchos dueños valoran menos a los profesionistas de finanzas que a otros integrantes de la compañía, a pesar de que son los CFO los que poseen información vital de la empresa.

La organización era disfuncional. El hijo o la esposa del jefe tenían una posición de poder y abusaban de ella sin repercusión. Había más de un amo a quien reportar. Los mensajes eran contradictorios. Era casi imposible tener éxito en la tarea.

Todo esto era cierto, indudablemente, pero no era mucho de lo que yo realmente quería saber, y si ponía un poco más de atención, solía tachar al candidato

de mi lista. Me preguntaba: “¿No sabe esta persona que yo –y ciertamente mi cliente– nos podríamos identificar con el mismo jefe del cual se queja? ¿No sabe que somos mucho más parecidos que diferentes de sus anteriores jefes, y que sus quejas son entonces como el beso de la muerte?”

Por si usted no lo sabe, se lo digo aquí: cuídese de quejarse de sus jefes anteriores. Cuide sus respuestas sobre porqué renunció o porqué lo despidieron de sus trabajos anteriores. Encuentre una manera de mostrarse inocente, pero hágalo sin tener que culpar a su jefe para nada. Puede mencionar problemas con la administración, pero evitar dar más detalles de ellos si se los piden.

El conocimiento puede ser tóxico para los profesionistas en finanzas, pues cuando trabajan para un jefe que no sabe escucharlos ni valorar sus ideas, no tienen la capacidad para efectuar un cambio, ni mucho menos ser reconocidos.



Foto: Corbis

Después de años, este excesivo quejarse sobre los anteriores jefes me ha llevado a hacer unas preguntas: ¿Por qué es tan preponderante entre los CFO y los contralores? ¿Es diferente con otros profesionistas? ¿Se quejan igual los profesionales de ventas, operaciones u otros técnicos? ¿Hay algo peculiar en los profesionistas de las finanzas que los lleva a quejarse más que los demás, y si es así, por qué? Me permitiré sugerir algunas respuestas.

¿La mejor alternativa?

Quejarse es un fenómeno universal. Las personas se quejan cuando sus esperanzas y expectativas no corresponden a su experiencia y a su realidad. En vez de aceptar esta condición como parte de la vida o como una función de sus propias limitaciones, las personas exteriorizan su causa y se alínean contra ella.

Suelen culpar a la suerte y a su propia educación o, cuando la brecha entre expectativa y realidad implica a otras personas –especialmente personas que tienen poder sobre ellos (como un jefe)–, los culpan a ellos.

El lugar de trabajo es especialmente apropiado para este fenómeno, debido a sus inherentes diferenciales de poder. No importa si las personas son muy competentes, su capacidad de influir en la brecha entre sus propias expectativas y la realidad queda limitada por el poder y autoridad de sus superiores.

A menudo, “las cosas son simplemente así,” y quejarse se convierte en la mejor alternativa, un escape emocional, una manera de explicar o justificar porqué se sienten mal. También, aunque quejarse sea una alternativa frente a la aceptación y/o asumir la responsabilidad personal, esto no significa que las quejas sobre los demás sean faltas de verdad o ilegítimas. Hay muchos malos jefes por ahí, y muchos de nosotros hemos trabajado para ellos.

Razones, ¿de fondo?

Aunque todos los empleados se quejan, ¿qué factores podrían hacer diferente o quizá más grave este fenómeno entre los profesionistas de las finanzas? El factor de diferenciación más obvio es que el Contralor conoce las cifras ►►

La solución ideal para el ejecutivo de finanzas es hallar una compañía que lo valore y utilice su conocimiento como factor de cambio.

de la empresa y trabaja con las mismas. Ve el resultado final y si éste va en aumento o a la baja. Ve las deudas de la compañía y el dinero que se retiene o se distribuye. Ve cómo se remunera a los dueños y a todos los empleados (y ve estas cifras en comparación con las suyas propias).

Como resultado, la gente de finanzas sabe lo que otros –excepto los dueños– no saben, o cuando menos, conocen estas cifras antes que los demás. En muchas compañías, los profesionistas en finanzas también son depositarios de secretos: la compañía puede estar usando Principios de Contabilidad que no son conforme a los PCGA, o puede estar operando contra los acuerdos sobre ventas, las disposiciones reguladoras, o incluso los códigos legales.

Los profesionistas en finanzas a menudo están enterados de estas maquinaciones y, en algunos casos, pueden incluso ser los causantes o pasarlas por alto.

Muchos dueños, especialmente los de pequeñas compañías privadas, ven a sus contralores como “empujadores de lápiz” y técnicos. Los ven como un gasto general, como historiadores o reporteros que tienen poco efecto en el resultado final y sin influencia en la contención de costos.

Cómo resultado, muchos dueños valoran menos a los profesionistas de finanzas que al vendedor estrella o a quien desarrolla productos. Aun aquellos contralores que convierten su conocimiento de las cifras en recomendaciones operativas o de



Foto: Corbis

mercadeo se encuentran con que la administración, muy a menudo, no hace caso de sus respuestas.

Los dueños, cuyo capital, independencia, impulso y conocimiento de la industria construyeron la compañía, casi siempre ignoran las ideas de los contadores o, en todo caso, de cualquier otro. Para ellos, las ideas son como el dinero, e igual que éste, sólo pueden ser suyas. Hay muchos dueños que, por complicadas razones psicológicas, rechazan las ideas de los empleados porque “si fueran tan listos, serían dueños como soy yo”.

Conocimiento sin poder

Por tanto, los contralores se encuentran con que tienen el conocimiento pero sin poder. Esta es una posición poco envidiable, y de muchos modos peor que no tener ninguno de los dos. Generalmente, las personas adquieren conocimiento con la esperanza y la expectativa de que puedan usarlo. Cuando se rechaza o ignora lo que saben y la brecha entre expectativa y realidad es grande, es peor psicológicamente que si hubiera poco conocimiento sin expectativa de usarlo.

Surge entonces la necesidad de quejarse. Más aún, el conocimiento específico que los profesionistas de finanzas poseen suele avivar las llamas del descontento: es probable que tampoco se escuchen las ideas de los gerentes de operaciones o de desarrollo, pero ellos, a diferencia del contralor, no conocen la remuneración del hijo del dueño que se desempeña por debajo de los estándares, o el dinero que se embolsa el jefe en vez de dar bonos a los empleados.

El conocimiento, por lo tanto, puede ser tóxico para los profesionistas en finanzas. Ellos saben, pero no tienen la capacidad de efectuar un cambio con lo que saben. Ellos saben pero, como profesionistas responsables y de carácter confidencial, no pueden compartir con nadie lo que conocen. El resultado es una falta de equilibrio entre conocimiento y poder que puede ser difícil de soportar. Por lo tanto, no sorprende que muchos de los entrevistados no puedan contenerse cuando hay que explicar por qué dejaron su último trabajo.

En términos de lo que puede hacerse mientras se está en el puesto, hay muchas posibles soluciones. Todos adoptamos rutinas, incluyendo la forma en que pensamos e informamos de las cifras que generamos. ¿Hay nuevos modelos, o antiguos, que puedan dar perspectivas frescas que el jefe normalmente descalificador pudiera valorar? ¿Es el momento de tomar un curso, unirse a alguna asociación comercial o red de trabajo entre colegas de la industria para saber qué piensan?

Indiscutible realidad

La utilidad de las finanzas y la contabilidad es sólo relativa si éstas se divorcian de las realidades del negocio a cuya medición se aplican. ¿Hay algo respecto del producto o servicio de la compañía, sus operaciones y tendencias futuras donde pueda usted, con alguna información adicional, contribuir de algún modo?

Muchos dueños entienden su negocio en términos diferentes o hasta en un lenguaje distinto al de su gente de finanzas. Algunos pueden centrarse en ventas, gastos, márgenes, o flujo de efectivo sin considerarlos todos juntos. Muchos se centran en el corto plazo y, como resultado, descuidan las inversiones que asegurarían el éxito a largo plazo.

En vez de llenarles la cabeza con las mismas cifras y argumentos, sea creativo y empático, estudie los términos y el lenguaje que les parezca adecuado y presente sus conclusiones utilizando el punto de vista de ellos más que el suyo.

Es un hecho de la vida de los negocios que la experiencia de muchos empleados es la del conocimiento sin poder. La situación, como hemos visto, es especialmente intensa y problemática para los profesionistas de las finanzas. Hay modos de contrarrestar esta realidad.

Los contralores necesitan afirmar o reafirmar el control, no sobre una compañía, porque los contralores nunca lo tuvieron ni lo tendrán, sino sobre su propia vida y su desempeño.

Los obstáculos pueden ser intimidantes según he descrito: son parte integral del puesto mismo.

Al reconocer este hecho de la vida corporativa, puede usted dar un paso atrás y comenzar el proceso de restablecer control, dejando su trabajo por otro mejor o, mediante diversos métodos, volviendo a calibrar y reinventar el trabajo que ya tiene.

Los contralores y los directores de finanzas son profesionales inteligentes y de sentido común, con mucho que ofrecer a sus compañías. El camino más seguro para cerrar la brecha entre conocimiento y poder es: recordar, perfeccionar y reafirmar.

Consejos para el CFO

La autovaloración es básica para el desempeño de cualquier actividad. Un profesionista de las finanzas debe contemplar:

- ▶ Buscar una compañía que valore y utilice su conocimiento.
- ▶ Investigar y hacer preguntas en las entrevistas de trabajo. Esto le ayudará a detectar situaciones laborales que le puedan favorecer o resultar incómodas.
- ▶ Averiguar todos los detalles posibles acerca del trabajo y el puesto al que quiere ingresar: personal, jefes inmediatos, subordinados, planes estratégicos de la compañía, estructura de toma de decisiones, y sobre todo, cómo encaja usted dentro de todo esto.

Al buscar obtener información, hay una línea sutil entre las preguntas demasiado invasivas, que pondrán de malas al entrevistador contra usted, así como interrogantes que revelen su competencia, su pasión y su iniciativa personal, haciéndole aparecer atractivo a sus ojos. La asertividad puede descalificarle para ciertos puestos, pero, si es así, tiene usted que preguntarse “¿quiero este trabajo?”. ❁

**Texto original: Knowledge isn't power (*Strategic Finance*, agosto 2006).
Traducción para el Colegio de Contadores Públicos de México:
Jorge Abenamar Suárez Arana.**

*Paul Kunin es dueño de Paul Kunin Consulting.
pkunin@comcast.net