

Audit Committee *Brief*

Seleccione un tema

- 1 Evaluación del enfoque estratégico para el talento en finanzas

- 2 Contratación e inducción de los líderes de las finanzas

- 2 Planeación de la sucesión

- 3 Desarrollo interno del talento

- 3 Preguntas que los comités de auditoría pueden considerar hacerle al CFO acerca del talento de las finanzas

- 4 Conclusión



Talento en finanzas: Creación de liderazgo

La competencia por el talento en finanzas que se desempeña mejor continúa siendo fuerte. Identificar e inducir de manera efectiva a los profesionales principales de las finanzas, monitorear el desarrollo de su carrera, y administrar la secuencia de los líderes futuros puede ayudar a sostener el éxito de la organización. La sucesión y el desarrollo del ejecutivo a menudo son responsabilidad de la junta en pleno. Sin embargo, el comité de auditoría puede considerar involucrarse en la vigilancia de la organización de las finanzas, mantener la calidad y la confiabilidad de la presentación de reportes financieros y que los controles relacionados estén a la vanguardia.

El comité puede ayudar a monitorear y fortalecer las iniciativas del talento de las finanzas haciéndolo mediante discusiones anuales con el CEO, el CFO, y otros ejecutivos de las finanzas, acerca de los temas relacionados con el talento de las finanzas, así como también la vigilancia regular de los asuntos relacionados con el talento de las finanzas. Esto puede incluir evaluar el enfoque estratégico para el talento de las finanzas, vigilar las actividades importantes de contratación e inducción, e involucrarse de manera efectiva en los esfuerzos de planeación de la sucesión.

Evaluación del enfoque estratégico para el talento en finanzas

La mayoría de las compañías tienen una estrategia de talento para la organización en general, pero no todas han aplicado esas estrategias a las finanzas. El comité de auditoría puede querer entender y discutir con la administración las estrategias, las metas, y las necesidades que en relación con el talento tiene la organización de las finanzas. Si la administración tiene iniciativas claramente articuladas relacionadas con contratación, inducción, retención, y sucesión del talento de las finanzas, el comité de auditoría puede entender de mejor manera las potenciales brechas que puedan afectar de manera adversa la contabilidad y la presentación de reportes financieros, y puede ofrecer respaldo y orientación al CFO y al director de auditoría jefe para resolverlas.

Para ayudar a valorar la efectividad de la estrategia del talento, la interacción del comité de auditoría con los profesionales de las finanzas puede necesitar extenderse más allá del equipo ejecutivo. Cuando los miembros del comité de auditoría tienen acceso a los profesionales en una variedad de



niveles y roles, pueden entender de mejor manera las fortalezas y con mayor confianza pueden evaluar los planes de sucesión y retención. Un enfoque para incrementar la visibilidad del talento de las finanzas es periódicamente invitar a que los candidatos potenciales para los futuros roles de liderazgo estén presentes durante las reuniones del comité de auditoría de manera que los miembros del comité puedan escuchar sus puntos de vista, entender sus roles, y valorar sus capacidades. Además, si los miembros del comité están visitando las localizaciones de la compañía, deben considerar reunirse con los profesionales locales de las finanzas quienes típicamente no están presentes en las reuniones del comité de auditoría.

Contratación e inducción* de los líderes de las finanzas

Cuando contrata profesionales principales de finanzas, es útil que la administración desarrolle descripciones claras del rol y de la competencia para cada posición clave de manera que el comité de auditoría, los líderes de finanzas, quienes seleccionan el personal, y los empleados prospectivos puedan entender las expectativas del talento y evaluar si hay una buena coincidencia en el caso de una apertura. Una vez que se identifiquen los candidatos, los miembros del comité de auditoría pueden querer participar en el proceso de entrevistas para los principales roles de finanzas.

El comité de auditoría puede considerar el compromiso activo con los nuevos líderes de finanzas tales como el CFO, el director de auditoría jefe, y el director de impuestos al inicio de su vinculación y en la medida en que se ajusten a su rol y desarrollen su estrategia e iniciativas de liderazgo. En particular, el presidente del comité de auditoría podría reunirse con los nuevos ejecutivos para establecer de mejor manera una línea de comunicación abierta y desarrollar las expectativas compartidas. Los miembros del comité pueden ser una fuente valiosa de perspectivas objetivas sobre la compañía, incluyendo sus riesgos, problemas emergentes, y enfoque de gobierno.

Planeación de la sucesión

La pregunta fundamental a hacer cuando se evalúe la sucesión para el talento principal de finanzas es, “¿Si el CFO u otro líder de finanzas se retira hoy, tenemos un plan para identificar rápidamente e inducir un reemplazo efectivo?” La estrategia del talento puede cubrir tanto los más tradicionales monitoreo y desarrollo de la línea organizacional de largo plazo como un plan de acción si hay un evento inesperado que requiere acción rápida. Esos planes deben tener en cuenta los profesionales actuales y también incorporar la posibilidad de tener que buscar fuera de la compañía por ciertos roles. La administración debe mantener un diagrama de sucesión que ofrezca detalles acerca de los antecedentes y las habilidades de los profesionales internos prometedores y los roles que potencialmente podrían llenar.

El comité de auditoría puede considerar incluir la sucesión del talento de finanzas en una sesión ejecutiva anual. La administración típicamente es la dueña del proceso, con el CEO o el CFO liderando la discusión y presentando al comité de auditoría. Los roles importantes para los cuales se pueden considerar los problemas de sucesión incluyen el CFO, director de impuestos jefe, director de auditoría jefe, y contralor; en la discusión pueden incluirse otros roles con base en las necesidades de la organización. Además, las actividades de planeación de la sucesión deben tener en cuenta los roles y oportunidades para los profesionales de finanzas que tienen sede fuera de las oficinas centrales y en localizaciones globales.

El comité de auditoría puede querer considerar coordinar las discusiones sobre la sucesión del talento de finanzas y las actividades relacionadas, con la junta en pleno y con otros comités, incluyendo los comités de compensación y de nominación/gobierno, de manera que el comité de auditoría sea incluido en los asuntos importantes de sucesión relacionada con finanzas.

* En el original 'Onboarding' = también conocido como socialización organizacional, se refiere al mecanismo mediante el cual los empleados nuevos adquieren el conocimiento, las habilidades, y los comportamientos necesarios para convertirse en miembros efectivos de la organización (N del t).



Desarrollo interno del talento

Una de las razones que se citan cuando personal de finanzas altamente talentoso abandona la organización es una trayectoria de carrera limitada.¹ El comité de auditoría puede indagar si hay una trayectoria de carrera viable para los líderes potenciales, y si esa trayectoria les ha sido comunicada. Tener un modelo de carrera que esté vinculado estrechamente con las necesidades del negocio puede no solo mejorar la retención, sino también facilitar el desarrollo de profesionales para respaldar las áreas críticas que estén en peligro de estar escasas en asignación de personal. Se debe prestar particular atención a los roles que sean difíciles de reemplazar, sea probable que se vuelvan crecientemente importantes, o proporcionen respaldo que sea crítico para el desempeño general de la organización.

Para fortalecer adicionalmente los esfuerzos de retención, los comités de auditoría pueden reunirse regularmente con el CFO y otros líderes de finanzas para discutir los problemas relacionados con el talento y valorar el desempeño y la moral de los profesionales de finanzas. Las encuestas anuales de

satisfacción del empleado pueden ayudar a que los problemas salgan a la superficie y a desarrollar estrategias para incrementar el compromiso. Los comités de auditoría deben considerar preguntar si tales encuestas son realizadas regularmente. Los miembros del comité de auditoría también pueden considerar participar en las discusiones sobre desempeño y compensación de los ejecutivos clave de finanzas, incluyendo el CFO y el director de auditoría jefe, para confirmar la alineación con las prioridades organizacionales.

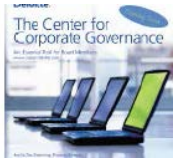
También se debe considerar el desempeño y las necesidades de los líderes de finanzas que no son de los Estados Unidos y que no son de las oficinas centrales, incluyendo si se les ha dado oportunidades suficientes de visibilidad y experiencias de desarrollo. Comprometerse con esos líderes es particularmente importante para proporcionar transparencia en la vigilancia que el comité de auditoría hace de la organización de las finanzas. Adicionalmente, parte del talento emergente de la compañía puede tener sede en esas localizaciones, de manera que el comité puede querer incluir discusiones acerca de esos individuos en sus discusiones con el CFO respecto de la sucesión.



Preguntas que los comités de auditoría pueden considerar hacerle al CFO acerca del talento de las finanzas

- ¿Cuáles son los elementos clave de la estrategia de talento para la función de finanzas?
- ¿Tiene usted personal adecuado, tanto en números como en calidad, para cumplir sus responsabilidades con relación a los estados financieros y al control interno sobre la información financiera?
- ¿Qué tan cómodo está usted con la línea organizacional del talento de finanzas?
- ¿Cuál es el plan de sucesión para las posiciones clave de finanzas?
- ¿Hay potenciales sucesores listos, o necesitan más experiencia o tiempo para las posiciones para los cuales están programados?
- ¿Qué enfoques se están tomando para desarrollar la siguiente generación de líderes de finanzas?
- ¿Hay profesionales de finanzas en la línea organizacional de potenciales líderes futuros con quienes el comité de auditoría se deba reunir?
- ¿Qué planes están en funcionamiento para responder a un evento inesperado? ¿Alguien ya está listo para saltar inmediatamente si hay una vacante, y si no, cuáles son los planes de respaldo para contratar recursos temporales?
- ¿Profesionales globales y profesionales que no hacen parte de la sede central cómo se incorporan en los planes de sucesión?
- ¿Cómo son puestos al día los nuevos líderes de finanzas? ¿Hay un programa de inducción?
- ¿Qué programas formales de entrenamiento están en funcionamiento para mantener a los profesionales de finanzas actualizados con los últimos desarrollos y requerimientos?

¹ CFO Insights: [“Defining and Delivering Your Talent Agenda”](#), 2013.



Visite el Center for [Corporate Governance](http://www.corpgov.deloitte.com) en www.corpgov.deloitte.com para la última información para las juntas de directores y sus comités.



Para suscribirse a *Audit Committee Brief* y a otras publicaciones de Deloitte, vaya a <https://deloitte.zettaneer.com/subscriptions>.

Conclusión

Los líderes y los profesionales de la función de finanzas pueden tener un impacto directo en el perfil de riesgo de la compañía, la creación de valor, y el retorno sobre la inversión para los inversionistas y otros *stakeholders*. El comité de auditoría puede mejorar la efectividad de sus responsabilidades de vigilancia mediante trabajar con la administración para entender la estrategia para el talento de finanzas sostenible, y en particular para los planes de sucesión para los líderes clave y los roles de importancia crítica.

iPad app disponible para descarga

Ahora usted puede tener acceso al *Audit Committee Brief* mediante una aplicación gratis, fácil de usar. Las nuevas ediciones del resumen están disponibles para descarga cada mes y se caracterizan por contenido multimedia útil que no está disponible en la edición impresa.

La aplicación también incluye una edición interactiva de la popular *Audit Committee Resource Guide*.

Haga clic [aquí](#) o visite la App Store y busque “Deloitte Audit Committee Resources” para descargar la aplicación.



Esta publicación solamente contiene información general y Deloitte, por medio de esta publicación, no está prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar su negocio, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Deloitte no es responsable por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Tal y como se usa en este documento, “Deloitte” significa Deloitte LLP y sus subsidiarias. Por favor vea www.deloitte.com/us/about para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de **Audit Committee Brief, August 2014 – Finance talent: Building sustainable leadership**, publicado por Deloitte Development LLC 2014 – Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.