

La transición de director financiero a director general



Índice

Puntos clave	3
Más directores financieros pasan al cargo de director & a la medida que se expanden los roles	4
¿El puesto de director & a la medida es adecuado para usted?	5
El plan para ascender de director financiero a director & a la medida	7
Cómo gestionar la transición	11

Puntos clave

Un número récord de directores financieros recibe ascensos a director general. Ampliar las responsabilidades y establecer vínculos más estrechos con el director ejecutivo a menudo los convierte en los mejores candidatos para el puesto más alto.

Los directores financieros son ambiciosos: el 60% dice que quiere convertirse en director general.¹ Pero deben considerar si quieren la responsabilidad adicional y prepararse rigurosamente para maximizar sus posibilidades de éxito.

Los directores financieros pueden enfrentarse a varias barreras para el ascenso, especialmente en establecimiento de contactos, visibilidad, conocimiento del cliente y del mercado, así como experiencia operativa.



Más directores financieros al cargo de director general a medida que se expanden los roles

A medida que aumenta la influencia de la función financiera, un número récord de directores financieros (CFO) ascienden a director general (CEO). En 2023, los directores financieros tenían tres veces más probabilidades de pasar a un puesto de director ejecutivo que en 2021.²

Los recientes riesgos económicos y geopolíticos han colocado a los directores financieros frente a los consejos, los inversionistas y los medios de comunicación con más frecuencia, reforzando sus credenciales de director general y ayudándoles a perfeccionar sus habilidades de liderazgo. Los directores financieros suelen considerarse como manos seguras en tiempos de incertidumbre. Además, ya tienen relaciones con la junta directiva.

También son ambiciosos. Los directores financieros están cada vez más interesados en ocupar el puesto principal, según una investigación de 2024 que mostró que el 60% de los directores financieros quieren convertirse en directores ejecutivos. Esto se debe en parte a la expansión de su función hacia áreas como la estrategia, la sostenibilidad y la creación de resiliencia y crecimiento.³

Los directores financieros están preparados y son capaces de ayudar a sus compañías a expandirse y eliminar el estereotipo de centrarse demasiado en la contención de costos. La encuesta de perspectivas del director financiero de SAP Concur 2024 reveló que el 57% de los líderes financieros están invirtiendo mucho para crecer.

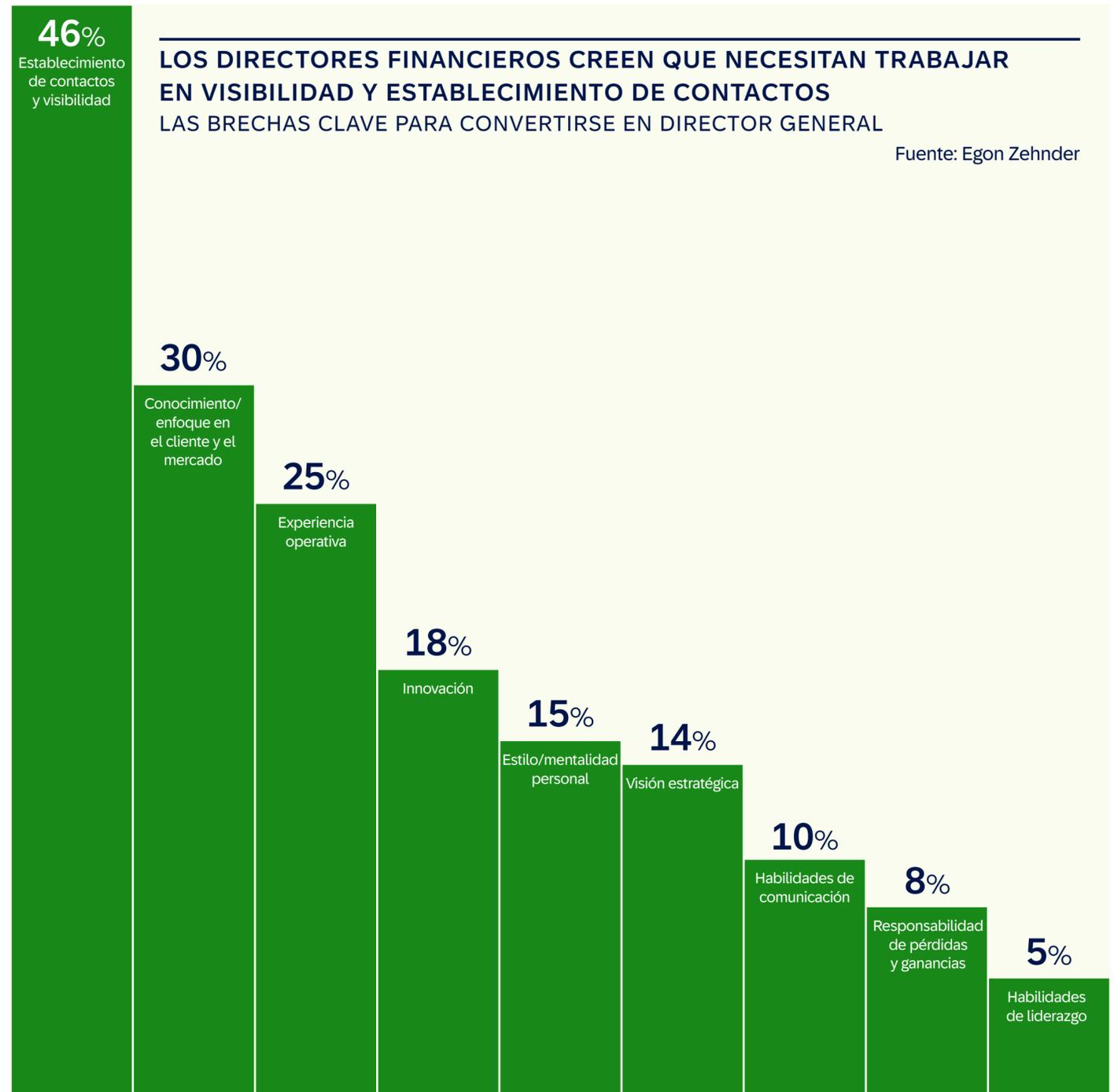
Pero cuando se trata del trabajo principal, los directores financieros no son los principales aspirantes en la mayoría de las organizaciones: en 2023, cinco veces más directores de operaciones o presidentes pasaron a ocupar el puesto de director general dentro de las compañías Fortune 500 y S&P 500.⁴ Los directores financieros se enfrentan a múltiples desafíos a la hora de ocupar el trabajo principal, lo que incluye limitaciones en el establecimiento de contactos y visibilidad (un 46%), el conocimiento del cliente y del mercado (un 30%) y la experiencia operativa (un 25%).⁵ Para convertirse en director ejecutivo de la manera más fluida y exitosa posible, necesita una planificación y preparación rigurosas. Pero primero debe decidir si realmente lo desea.

45%



de aumento del número de directores financieros que pasan a ocupar el puesto de director ejecutivo entre 2013 y 2023

Fuente: Crist|Kolder Associates





¿El puesto de director general es adecuado para usted?

El puesto de director general ofrece grandes recompensas, pero es un trabajo que lo consume todo. Dada la naturaleza cada vez más compleja de muchas compañías, los líderes suelen trabajar largas horas para mantenerse al día. Debe sentirse seguro de que tiene suficiente energía para impulsar el éxito, lo que puede llevar de cinco a diez años.

Hay otras preguntas que debe hacerse. Por ejemplo, ¿tiene la agilidad mental de un director general o podría desarrollarla? Los directores generales y directores financieros pueden compartir competencias técnicas como la toma de decisiones, el pensamiento estratégico y las habilidades financieras, pero los directores generales deben equilibrarlas con atributos adecuados como el liderazgo social, la visión y la innovación.

EL 70%



de los directores financieros dicen que ya están listos para convertirse en directores generales

35%



de los directores financieros han asumido el liderazgo conjunto con el director general

Fuente: Egon Zehnder

La transición al puesto de director general también conlleva enormes presiones y responsabilidades.

Se espera que los líderes:

- 01 SE PREPAREN MEDIANTE EL CIERRE DE LAS BRECHAS EN CUANTO A HABILIDADES PERSONALES Y EXPERIENCIA, POR EJEMPLO, EN LA EXPERIENCIA OPERATIVA
- 02 FOMENTEN RELACIONES SÓLIDAS CON LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA, LOS INVERSORES Y OTRAS PARTES INTERESADAS
- 03 LIDEREN A LA COMPAÑÍA EN SITUACIONES DIFÍCILES
- 04 TOMEN DECISIONES AUDACES FUERA DE SU ZONA DE CONFORT
- 05 INTEGREN TODOS ESTOS FACTORES EN UNA VISIÓN GENERAL

Si puede asumir estas responsabilidades adicionales, y estas le atraen, la transición al director general aporta recompensas financieras, un nuevo desafío y la oportunidad de implementar su visión personal, liderando desde el frente. Como director general, puede ejercer una influencia mucho mayor en toda la organización, lo que afecta al valor para las partes interesadas directas y la sociedad en general.

LA PERSPECTIVA DEL DIRECTOR EJECUTIVO

Fuente: IBM

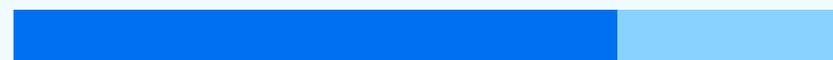
El 81%

dicen que **inspirar a su equipo con una visión común** produce mejores resultados que proporcionar estándares y objetivos precisos



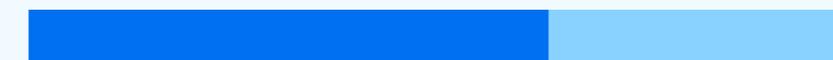
El 72%

ven **la interrupción del curso normal del sector como un riesgo** en lugar de una oportunidad



El 62%

dicen que tendrán que **reescribir el manual de su compañía** para ganar en el futuro, en lugar de jugar con las ventajas existentes



El 59%

están de acuerdo en que la ventaja competitiva depende de **quién tenga la inteligencia artificial (IA) generativa más avanzada**



El 47%

esperan **reducir o reubicar su personal** en los próximos 12 meses debido a la tecnología



El plan para ascender de director financiero a director general

Los puestos de director financiero y director general tienen similitudes, pero también hay diferencias. Los directores generales tienen cada vez más responsabilidades y deben demostrar habilidades de comunicación y liderazgo mucho mayores. Para los directores financieros que aspiran al mejor trabajo, es esencial ampliar sus habilidades y experiencia.

Para empezar, las calificaciones son importantes. La gran mayoría (el 65%) de los directores generales tienen formación superior, como un master en administración de empresas (MBA), mientras que el 20% ha estudiado más allá de la MBA. La paciencia y la experiencia también son cada vez más importantes: entre 2019 y 2023, la edad de contratación aumentó de 49 a 51 para los directores financieros y de 51 a 55 para los directores generales.⁶

HABILIDADES CLAVE

McKinsey ha identificado seis elementos clave en los que los directores ejecutivos se destacan⁷:

- Definición de la dirección
- Alineación de la organización
- Movilización a través de los líderes
- Interacción con la junta directiva
- Conexión con las partes interesadas
- Gestión de la eficiencia personal

Los directores generales sobresalientes se destacan por integrar su visión en toda la organización y adoptar movimientos estratégicos clave, especialmente en torno a la asignación de recursos. Los directores financieros que aspiren al cargo de director ejecutivo deben adoptar esta visión en su puesto actual.



El manual

Entonces, ¿cómo pueden los directores financieros obtener el ascenso al puesto más alto? Este es un manual de siete pasos:

01

EVALÚE HONESTAMENTE SU ENERGÍA, MOTIVACIONES Y EXPECTATIVAS

Investigue todos los aspectos del cargo de director general y comprenda lo que implica. ¿Realmente lo quiere y por qué?

Codiciar el trabajo para la validación personal no es suficiente, dice McKinsey. Debe anhelar el desafío: la enorme responsabilidad y el esfuerzo a largo plazo necesarios para convertir su visión en éxito.

02

ANALICE SUS BRECHAS DE DESARROLLO Y COMIENCE A CERRARLAS

En primer lugar, reconozca sus cualidades existentes, como la perspectiva estratégica y la gestión de riesgos. Luego identifique las brechas: por ejemplo, en habilidades comerciales, operativas o de liderazgo.

Anote estos datos con detalles y matices. ¿Cómo puede demostrar su capacidad para asumir nuevos riesgos, ver el panorama más amplio más allá de los números y convencer a colegas e inversores mediante historias y hechos?

Participe en reuniones de los inversores o de informe de resultados, si aún no lo ha hecho.

03

AMPLÍE SU CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES ORGANIZACIONALES

Trabaje más estrechamente con otros miembros de la junta directiva, como el director de RR. HH. y el director de IT, para mejorar su comprensión de sus funciones. Realice juntas de servicio o cambie de funciones para obtener la experiencia necesaria en áreas como las comerciales y las operaciones. Amplíe sus habilidades de pensamiento estratégico: por ejemplo, podría buscar puestos de director no ejecutivo.

Jamie Chiarotto es presidente y director ejecutivo del fabricante de alimentos Skjodt-Barrett; anteriormente pasó tres años como director financiero de la compañía. “Los profesionales financieros van a todas partes, interactúan con todos y pueden añadir valor a cada decisión”, dice. “Los mejores pueden debatir factores estratégicos tanto cuantitativos como cualitativos. Este conjunto de habilidades, si se nutre adecuadamente en el director financiero, se presta perfectamente al puesto de director general”.

“

Muestre agilidad estratégica, liderazgo y humildad en cada oportunidad

JAMIE CHIAROTTO, PRESIDENTE Y DIRECTOR EJECUTIVO DE SKJODT-BARRETT

04

AMPLÍE SU COMPRENSIÓN DE SU SECTOR Y SU COMPAÑÍA

Si desea ser el próximo líder de la compañía, hágase una pregunta: ¿qué debe lograr el jefe y cómo puede cumplir ese objetivo? Basándose en su conocimiento íntimo del sector y la organización, articule hacia dónde cree que esta se dirige y qué necesita para llegar ahí. Por ejemplo, ¿se trata de crecimiento, innovación o eficiencia?

Es posible que deba centrarse en desarrollar [habilidades preparadas para el futuro](#), mostrar cómo ha adoptado la transformación digital o evaluar el [retorno de la inversión de los proyectos de IA](#). Tal vez necesite un plan claro sobre dónde puede llevar la tecnología a la compañía y cómo evitar los obstáculos.

Obtenga un buen control de otros desafíos organizativos, como la escasez de talento y la innovación por parte de competidores, y cómo resolverlos. La participación en iniciativas interempresariales o intersectoriales dará más valor a su punto de vista.

05

DESARROLLE SU MARCA PERSONAL

Desarrolle su estilo de liderazgo, pero mantenga la uniformidad y la autenticidad. Mantenga su autenticidad. Si no encuentra su visión personalmente emocionante y motivadora, cámbiela.

Aurélien Patrick Maudonnet es director ejecutivo de la compañía energética Helexia y anteriormente fue director financiero de Voltalia para Latinoamérica. “Un director financiero debe comunicarse de forma clara y eficiente con empleados e inversionistas, y ser activo en las redes sociales”, dice. “Esa es la nueva realidad”.

“

Un director financiero debe comunicarse de forma clara y eficiente con empleados e inversionistas, y ser activo en las redes sociales

AURÉLIEN PATRICK MAUDONNET, DIRECTOR EJECUTIVO DE HELEXIA

Un **65%**

de los directores ejecutivos dicen que el éxito de su organización está directamente relacionado con la calidad de la colaboración entre las funciones tecnológicas y financieras



Fuente: IBM

06

CREE SU RED DE APOYO EXTERNA E INTERNAMENTE

Los directores financieros pueden contar con un fuerte apoyo de sus equipos, pero pueden sentirse más solos en la parte superior. Prepárese creando una red más amplia de apoyo interno y externo, lo que incluye formadores, mentores, contactos profesionales, amigos o compañeros anteriores.

Asuma únicamente funciones de director financiero en las que tenga química con el director general y sus visiones se alineen. Busque ser el asesor más importante e indispensable del director ejecutivo.

No debería esperar a tener formalmente el cargo de director general para comenzar a hacer el trabajo, dice Chiarotto. “Como director financiero, debe estar en todos aquellos lugares donde esté el director general, incluso con la junta directiva”, dice. “Muéstreles que usted es el siguiente candidato lógico. Demuestre agilidad estratégica, liderazgo y humildad en cada oportunidad. Si no es ‘la mano derecha’ del director general, evalúe si su relación está donde debe estar”.

07

PREPÁRESE PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN CON MUCHA ANTELACIÓN

Analice el proceso de selección de su compañía. ¿Qué cualidades, experiencias y capacidades buscará una empresa de búsqueda externa en el nuevo director general?

Durante la selección, deberá articular una visión clara y diferenciadora para la compañía que implique un cambio en el rendimiento. “Nadie jamás aumentó su actitud y perspectiva antes de convertirse en director general”, dice Vik Malhotra, socio y presidente de América en McKinsey. Imagine que es una compañía de capital privado que compra la compañía, ¿qué haría?

David Watt es director general de la compañía de acondicionamiento físico Psytle London y anteriormente fue director financiero/director general de Ocean Media Group. Dice que los directores financieros deben recopilar pruebas sólidas de las iniciativas o cambios importantes que han promulgado y que implican riesgos calculados. Esto podría incluir “una reestructuración exitosa del personal, un proceso de ventas de la compañía o una actualización de los sistemas, algo que lo distinga”, dice Watt.

La clave es demostrar cómo puede lidiar con las incertidumbres y crisis, y hacer frente a la ambigüedad más allá del mundo estructurado de las finanzas. Por último, dedique tiempo a entrevistas simuladas con personas que cuestionen sus respuestas.

“

Los directores financieros deben recopilar pruebas sólidas de las iniciativas o cambios importantes que han promulgado y que implican riesgos calculados

DAVID WATT, DIRECTOR EJECUTIVO DE PSYCLE LONDON

EL 80%

de los directores financieros que son directores no generales creen que están listos para ser directores generales, en comparación con

EL 67%

de aquellos que no lo son

Fuente: Egon Zehnder

Cómo gestionar la transición

Los nuevos directores generales se enfrentan a un escrutinio significativo y a altas expectativas, quizás incluso mayores de lo que esperan.

En la investigación de McKinsey, dos tercios de los directores generales dijeron, en retrospectiva, que no estaban preparados y que tenían un rendimiento inferior en el primer año, a menudo porque no gestionaron adecuadamente su tiempo o energía. Necesitará un plan de transición detallado para garantizar un comienzo seguro.



Para descubrir más estrategias destinadas transformar su liderazgo, visite [CFO Insights de SAP Concur](#).

Aquí tiene algunos consejos de tres directores ejecutivos que han trabajado anteriormente como directores financieros.

SEA TRANSPARENTE

Los directores financieros no deben subestimar la magnitud de la transición, advierte Chiarotto. “En mi carrera, no ha habido nada más complicado y gratificante que el cambio a director general”, dice. “Todo el mundo esperará recibir dirección y claridad rápidamente de usted. Lo mejor es ser transparente y claro sobre dónde se encuentran, y cuándo y cómo se compartirá la información”.



JAMIE CHIAROTTO,
PRESIDENTE Y DIRECTOR
EJECUTIVO DE SKJODT-
BARRETT

ENTIENDA BIEN LAS OPERACIONES

Maudonnet obtuvo un MBA ejecutivo para asegurarse de que estaba totalmente equipado para el trabajo de director ejecutivo y “eliminar el síndrome del impostor”. Los directores financieros necesitan investigar profundamente los asuntos operativos y recurrir a los aliados entre el personal operativo para obtener ayuda y asesoramiento, dice.



AURÉLIEN PATRICK MAUDONNET,
DIRECTOR EJECUTIVO DE
HELEXIA

FAMILIARÍCESE CON LA DINÁMICA DE LA JUNTA DIRECTIVA

Watt dice que todo se trata de forjar relaciones. “Forje relaciones estrechas con los directores e inversores de la compañía y cultive relaciones comerciales fuera de las finanzas que ayuden a tomar buenas decisiones estratégicas”, dice.



**DAVID WATT, DIRECTOR
EJECUTIVO DE PSYCLE LONDON**

Acerca de SAP Concur

SAP® Concur® es la marca líder mundial en la gestión integral de viajes, gastos y facturas. Impulsadas por una búsqueda incesante por simplificar y automatizar los procesos cotidianos, las soluciones guían a los empleados a través de viajes de negocios, trasladan los cargos autorizados directamente a informes de gastos y automatizan las aprobaciones de facturas. Al integrar datos casi en tiempo real y usar la inteligencia artificial para analizar transacciones, las compañías pueden ver lo que gastan, mejorar el cumplimiento y evitar posibles puntos ciegos en el presupuesto. SAP Concur está imaginando un mundo en el que los viajes y gastos prácticamente se gestionan a sí mismos, y se ayude así a las compañías a rendir al máximo cada día.

Obtenga más información en concur.com o en el blog de SAP Concur

© 2024 SAP SE o una compañía afiliada de SAP. Todos los derechos reservados. Consulte el Aviso legal en www.sap.com/legal-notice para conocer los términos de uso, las cláusulas de exención de responsabilidad, divulgaciones o restricciones relacionados con este material.

