El imperativo del director financiero: ¿Cómo pueden los informes corporativos conectar su negocio con su verdadero valor?

**Los líderes financieros podrían redefinir la presentación de informes en un mundo en el que las partes interesadas exigen conocimientos sobre el valor a largo plazo y el crecimiento sostenible.**

**En breve**

* Los líderes financieros deben mirar más allá de la pandemia de COVID-19 hacia un mundo donde el desempeño se define por factores ambientales y sociales, y los resultados financieros.
* Al repensar la relevancia de los informes, los líderes financieros pueden ir más allá de los informes financieros para proporcionar la información de valor a largo plazo que las partes interesadas desean.
* Los líderes financieros deben cuestionar cómo las finanzas pueden adaptarse para satisfacer las crecientes demandas de informes, desde una inteligencia artificial confiable hasta modelos operativos más fluidos.

La pandemia de COVID-19 ha puesto a prueba a la sociedad y ha planteado preguntas difíciles a los líderes financieros. Se encuentran en un difícil acto de equilibrio: responder a la pandemia de COVID-19 con resiliencia, mientras generan valor sostenible a largo plazo para múltiples partes interesadas (accionistas, empleados, clientes, comunidades y otras partes) al centrarse no solo en los resultados financieros, sino también en también sobre impactos ambientales y sociales.

En un mundo donde el desempeño se mide a través de estas dimensiones más amplias, los líderes financieros deberían reconsiderar el papel que desempeñan los informes en el valor empresarial. Eso significa satisfacer las demandas de información no financiera (los modelos comerciales están cada vez más expuestos a problemas sociales y ambientales), así como divulgaciones financieras. Y deberían desafiarse a sí mismos para pensar en cómo serían las finanzas y la presentación de informes en el futuro y estar preparados para alterar el status quo.

Si las finanzas no cumplen con las expectativas cambiantes de los inversores, reguladores y otras partes interesadas, la presentación de informes podría perder relevancia.

**Tim Gordon**

Líder de servicios de asesoría en contabilidad financiera global de EY

Si la función financiera no juega un papel central en el cumplimiento de las expectativas cambiantes de los inversores, reguladores y otras partes interesadas, la presentación de informes podría volverse cada vez más irrelevante. Los líderes financieros no deberían centrarse simplemente en el "aquí y ahora". El éxito a largo plazo y las probabilidades de construir un legado duradero probablemente dependerán de poder "imaginar el más allá".

La [**encuesta de informes corporativos de 2020 EY Global Financial Accounting and Advisory Services (FAAS)**](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-2020-faas-survey.pdf) explora las perspectivas de más de 1,000 CFO, controladores financieros y otros líderes financieros senior. Explore estos datos  [**en una herramienta interactiva**](https://www.ey.com/en_gl/assurance/corporate-reporting-survey-data-tool#1-2020-Reporting%20environment-0-1-Global) , que le permite ver y comparar hallazgos en países e industrias. El estudio identifica tres prioridades para acelerar la transformación de la presentación de informes:

1. Adopte una nueva realidad para la presentación de informes e interactúe con las partes interesadas sobre los conocimientos que puedan necesitar.
2. Repensar el papel que desempeñan los informes en el valor empresarial
3. Eche un vistazo a cómo se proporcionan las finanzas y los informes, con los líderes financieros desafiándose a sí mismos para pensar de manera exponencial y disruptiva sobre cómo podrían verse las finanzas y los informes en el futuro.

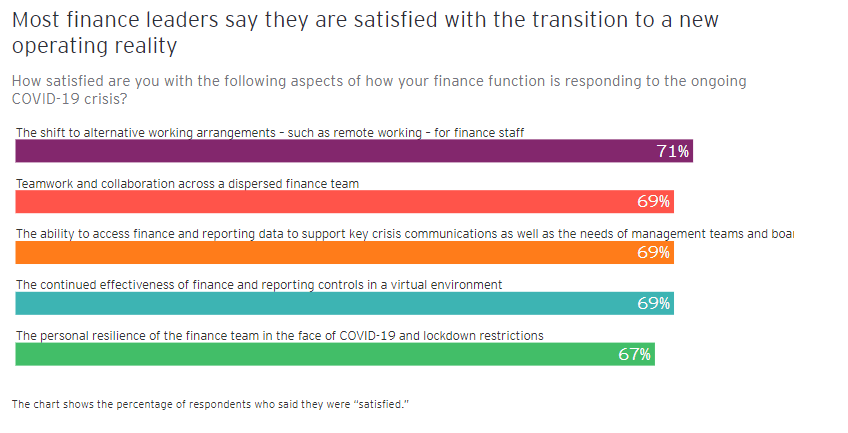
La  [**serie CFO Imperative**](https://www.ey.com/en_gl/cfo-agenda)  examina estas responsabilidades en evolución, identificando respuestas y acciones críticas para ayudar a los líderes a replantear el futuro de sus organizaciones. Los líderes financieros no solo deben pensar en lo que sigue, sino que también deben imaginar lo que viene después de "lo que sigue".

**Capítulo 1**

**Una nueva realidad para informar**

**Si bien las finanzas han demostrado una capacidad de recuperación significativa en la actualidad, los líderes deberían hacer más para pensar en su futuro a largo plazo.**

Las finanzas y la presentación de informes son la base de cómo las organizaciones están respondiendo a la pandemia de COVID-19. Los informes corporativos brindan a los equipos de liderazgo la información que buscan para navegar por la turbulencia actual. También puede proporcionar la información y la confianza que las partes interesadas clave, como los inversores, buscan en un momento de gran incertidumbre. Sin embargo, la presentación de informes solo puede desempeñar un papel importante si los equipos de finanzas han realizado una transición exitosa a la nueva realidad operativa exigida por la pandemia de COVID-19 y sus implicaciones continuas. La *encuesta de informes corporativos 2020 EY Global FAAS* sugiere que la mayoría de los líderes financieros están satisfechos con la forma en que sus equipos han cambiado a un entorno de trabajo virtual.



* [McKesson se mantiene un paso por delante de la pandemia de COVID-19](https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-can-corporate-reporting-connect-your-business-to-its-true-value#accordion-content-1826239705-0)

Una entrevista con Sundeep Reddy, vicepresidente sénior, controlador y director de contabilidad de McKesson.

El gigante estadounidense del cuidado de la salud McKesson se encuentra entre las 10 principales empresas de la lista Fortune 500. Sundeep Reddy describe cómo la inteligencia de riesgos avanzada y las sólidas bases tecnológicas permitieron que su función financiera hiciera una transición sin problemas a un entorno de trabajo virtual.

* **¿Qué tipo de desafíos enfrentó el equipo de finanzas de McKesson cuando se mudó a un entorno virtual?**

“Somos una empresa de Fortune 10 con un fin de año del 31 de marzo, y aquí estábamos el 12 de marzo, ¡nuestro CEO nos dijo que nos fuéramos a casa! Sin embargo, al final del día, aunque lo que hacemos es complejo e implica muchos controles, las finanzas siguen siendo un trabajo de conocimiento. Y cuando se habilitó con el tipo correcto de tecnología, aprendimos que la transición fue más un cambio cultural que un problema de ubicación física. Hicimos ejecuciones de prueba y pruebas para asegurarnos de que todos pudieran navegar por los sistemas a los que necesitaban acceder”.

* **¿Cómo se preparó el equipo de finanzas cuando quedó clara la escala de la pandemia de COVID-19?**

“A medida que el número de casos comenzó a aumentar, todos reaccionamos. Como empresa, contamos con recursos de alta calidad que evalúan las amenazas, ya sean amenazas a la seguridad o amenazas pandémicas. Contamos con un equipo de seguridad global que se centra en todos los aspectos de la seguridad, incluido el bienestar humano. Comenzaron a enfocarse en esto muy temprano y comenzaron conversaciones y sesiones de práctica con líderes empresariales, como yo, para asegurarnos de que estábamos preparados para todo tipo de alternativas, incluido ir a un entorno remoto completo, que es lo que finalmente culminó. Tuvimos varias semanas para comenzar a planificar el juego y asegurarnos de que, si cambiamos el interruptor a ese mandato, estaríamos listos”.

* Dado el éxito de la transición del equipo de finanzas, ¿qué cree que depara el futuro en términos de equilibrio entre oficinas físicas y un entorno remoto?  
  “No hemos tomado ninguna decisión oficial a nivel de empresa, pero creo que a nivel social, los profesionales se moverán hacia un tipo de entorno más flexible. Creo que vamos a empezar a ver la oficina como un punto de colaboración, pero no necesariamente un punto indispensable para ser productivo para el trabajo del conocimiento. Eso se puede hacer de una manera flexible y bajo demanda, donde sea que esté, ya sea en una habitación de hotel, su propia oficina en casa, una cafetería o si elige usar la oficina como un espacio para colaborar”.

Kazuko Kimiwada, vicepresidente sénior, jefe de la unidad de contabilidad de SoftBank Group Corp., dijo que si bien la comunicación diaria con los colegas existentes es en gran medida eficaz en un entorno virtual, la construcción de relaciones con nuevos colegas que se han ganado como resultado de las adquisiciones o inversiones pueden resultar más difíciles. “La comunicación efectiva a través de una pantalla a veces puede ser más desafiante que una reunión en persona, pero no veo ningún problema importante de comunicación”, dijo. “Sin embargo, si SoftBank Group adquiere una nueva subsidiaria, lo consideraría más desafiante. Por lo general, mi objetivo es establecer una relación personal con las personas de esa subsidiaria a través de una reunión cara a cara, lo que actualmente no podemos hacer”.

**Resistencia al cambio**

**51%**

De los encuestados dijo, "los miembros del equipo financiero a veces no han logrado adoptar nuevos procesos, volviendo a las formas tradicionales de hacer las cosas".

Si bien los equipos financieros parecen haber demostrado una capacidad de recuperación significativa en el entorno actual, los líderes financieros deben pensar en cómo podría ser el futuro a largo plazo y cómo pueden superar la resistencia para llevar a su gente al camino de la transformación. En la encuesta, más de la mitad de los encuestados (56%) dijo, "ha habido resistencia a algunos de los cambios que hemos tenido que introducir". Y, el 51% de los encuestados dijo, "los miembros del equipo financiero a veces no han logrado adoptar nuevos procesos, volviendo a las formas tradicionales de hacer las cosas".

Los peligros de volver a formas de trabajo anteriores y no prestar suficiente atención al futuro podrían ser importantes. Por ejemplo, los equipos de finanzas podrían volverse menos relevantes y ágiles, lo que afectaría su capacidad para proporcionar la información amplia y con visión de futuro que desean las partes interesadas. También podrían encontrar su modelo operativo demasiado grande y engorroso para proporcionar lo que espera la empresa con la velocidad y flexibilidad necesarias.

**Capítulo 2**

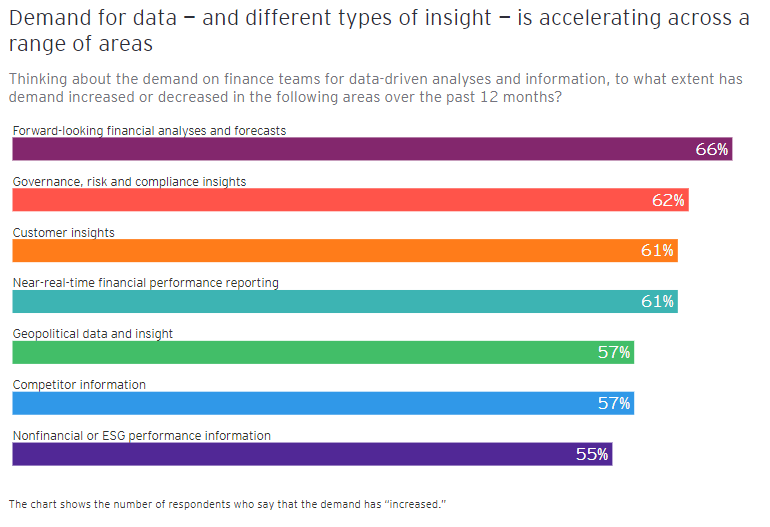
**Dos formas de replantear el papel de los informes**

**Las finanzas deberían cambiar la forma en que se relaciona con las partes interesadas y hacer que los informes sean fundamentales para convertir las ambiciones de valor a largo plazo en realidad.**

Los directores financieros a menudo tienen mandatos y responsabilidades de amplio alcance. Si bien deben proteger el valor empresarial, también pueden desempeñar un papel importante en la optimización y el crecimiento del valor. Sin embargo, los informes corporativos, dado su enfoque en la información retrospectiva del desempeño financiero, históricamente se han inclinado hacia uno de esos mandatos: proteger el valor. Los informes deben buscar evolucionar para abarcar por completo el crecimiento y la optimización del valor, con un enfoque en dos áreas:

1. Cumplimiento de los crecientes y amplios requisitos de conocimientos de las partes interesadas

En tiempos de incertidumbre, aumenta la demanda de información, para tomar un elemento de control en un entorno volátil y que cambia rápidamente. Los encuestados dijeron que las finanzas son las más afectadas por el aumento de la demanda de información y conocimientos ricos y variados, y que la demanda ha "aumentado" en una variedad de áreas.



Si bien la demanda de diferentes tipos de información puede haberse acelerado como resultado de la pandemia de COVID-19, es poco probable que disminuya una vez que termine la pandemia de COVID-19. Es probable que el liderazgo sénior, como los directores ejecutivos, espere una mayor visibilidad y el desarrollo de cuadros de mando avanzados que proporcionen análisis dinámicos del desempeño financiero, el desempeño operativo y las condiciones cambiantes del mercado.

2. Hacer que los informes corporativos sean fundamentales para convertir las ambiciones de valor a largo plazo en realidad

Los inversores y otras partes interesadas buscan organizaciones que adopten una perspectiva a más largo plazo y se centren en la creación de valor a largo plazo. Muchos directores financieros y controladores financieros están adoptando este cambio, y el 69% de los encuestados dice: "Los directores financieros y los líderes financieros sénior son percibidos cada vez más por las partes interesadas clave como los administradores del valor a largo plazo".

Este cambio hacia una orientación de valor a largo plazo presenta un desafío importante. Los líderes financieros ya impulsan la excelencia en la presentación de informes financieros, incluidas las  [**NIIF y las consideraciones contables**](https://www.ey.com/en_gl/ifrs-technical-resources/accounting-considerations-of-the-coronavirus-pandemic-updated-november-2020)  específicas de la pandemia de COVID-19, al tiempo que responden a las crecientes demandas de informes no financieros creíbles y confiables, incluida la demanda de los inversionistas de [**aspectos ambientales, sociales y de gobernanza confiables y de calidad**](https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-will-esg-performance-shape-your-future) para  [**inversionistas ( ESG) divulgaciones**](https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-will-esg-performance-shape-your-future). En los últimos años, los directores financieros han tenido que lidiar con una ola de cambios impulsados ​​por las regulaciones en los requisitos de información financiera, a menudo invirtiendo mucho tiempo y esfuerzo en cumplir con los nuevos estándares contables. Ahora, la demanda de información no financiera, incluidos los informes ESG y de sostenibilidad, está creciendo a medida que los inversores buscan información sobre el impacto de los problemas sociales y ambientales en los modelos comerciales.

**Mayordomos del valor a largo plazo**

**69%**

De los encuestados dijo: "Las partes interesadas clave consideran cada vez más a los directores financieros y los líderes financieros sénior como los administradores del valor a largo plazo".

[**Leo van der Tas,**](https://www.ey.com/en_gl/people/leo-van-der-tas) líder global de servicios IFRS de EY  cree que es probable que las empresas vean cada vez más requisitos para la presentación de informes no financieros en aumento a medida que este dominio se vuelve tan exigente y tan analizado como los informes financieros. “La presentación de informes no financieros ha existido durante muchos años, y se remonta a la Global Reporting Initiative”, dijo. “Pero en los últimos uno o dos años, se ha vuelto exponencialmente más importante, impulsado por inversores y otras partes interesadas. Eso ha llevado a una serie de iniciativas recientemente que cambiarán los objetivos de manera significativa, incluso para la función financiera. En particular, aquellos involucrados en el establecimiento de estándares de sostenibilidad han comenzado a cooperar con la Fundación IFRS. Esto es respaldado por los reguladores de valores, así como por los inversores y grupos de preparadores, porque se ve, al menos,

Este enfoque cada vez mayor de los inversores y otras partes interesadas en la información no financiera de alta calidad se ve reforzado por la encuesta, y el 65% de los encuestados dijo: “Hay un valor significativo para nuestra organización que no se mide ni se comunica con los KPI financieros tradicionales, como el valor de marca. y capital humano ". Sin embargo, solo el 48% de los encuestados dijo que su organización ha logrado un "progreso significativo" en la medición y comunicación del capital humano.

**Midiendo los intangibles**

**65%**

De los encuestados dijo: "Existe un valor significativo para nuestra organización que no se mide ni se comunica con los KPI financieros tradicionales, como el valor de marca y el capital humano".

Los líderes financieros identificaron una serie de obstáculos que podrían obstaculizar la medición y la comunicación del valor a largo plazo. Casi uno de cada cinco (17%) de los encuestados dijo que el desafío más importante era "la ausencia de marcos formales de presentación de informes que muestren cómo la conexión entre los activos tangibles e intangibles contribuye a la creación de valor a largo plazo".

Una iniciativa que podría ayudar a las empresas a abordar el requisito de un marco de presentación de informes que abarque los activos intangibles es la iniciativa de “Creación de valor sostenible” liderada por el Consejo Empresarial Internacional del Foro Económico Mundial (WEF-IBC). EY contribuyó a esta iniciativa, que tiene como objetivo desarrollar un conjunto básico común de métricas y divulgaciones recomendadas que las empresas pueden utilizar para informar sobre el valor compartido y sostenible que crean. El informe WEF-IBC publicado en septiembre de 2020 describió métricas consistentes bajo cuatro pilares ESG: principios de gobernanza, planeta, personas y prosperidad.[[1]](#endnote-1)

**Capítulo 3**

**Reinventar la forma en que se proporcionan las finanzas y la presentación de informes**

**Los líderes financieros deben trazar un futuro audaz e innovador para la función y desafiar las formas históricas de trabajo.**

Para brindar un nuevo futuro a la presentación de informes, los líderes financieros deben dejar de pensar de manera lineal sobre cómo van desde donde están ahora hasta donde están tratando de llegar. En su lugar, deberían adoptar un enfoque de "futuro atrás" y mirar más allá del "ahora" y el "próximo". Hay tres áreas en las que centrarse:

1. Generar confianza en la tecnología y acelerar el despliegue de inteligencia artificial (IA) confiable

Generar confianza en la IA es difícil en un entorno en el que la gobernanza, los controles, los marcos éticos y las regulaciones aún luchan por mantenerse al día con el ritmo del cambio en la computación cognitiva. Más de dos tercios de los encuestados (68%) dijeron: "Aún es necesario desarrollar y perfeccionar la gobernanza, los controles y los marcos éticos para la IA". Al mismo tiempo, el 47% de los encuestados dijo: "No se puede confiar en la calidad de los datos financieros producidos por la IA de la misma manera que en los datos de nuestros sistemas financieros habituales".

Está claro que la falta de confianza en los resultados de la IA es un problema para varios encuestados. Sin embargo, estas reservas podrían ser más un reflejo de la falta de comprensión de cómo funcionan estos sistemas. Una visión alternativa es que la inteligencia artificial y el aprendizaje automático pueden aumentar potencialmente la credibilidad y la precisión de los conocimientos en lugar de restarles valor. Este rigor se debe al hecho de que llegan a conclusiones basadas en un mayor número de conjuntos de datos, en lugar de que un individuo investigue un único conjunto de datos y potencialmente introduzca sus propios sesgos en la ecuación. Es probable que las máquinas inteligentes puedan realizar tareas basadas en datos con mayor precisión, consistencia y eficiencia de tiempo que los humanos.

2. Transformación del modelo operativo financiero y de presentación de informes

La encuesta muestra que los líderes financieros anticipan que su función se verá muy diferente en el futuro, con un cambio importante hacia un modelo operativo de finanzas más inteligente y abierto: el 53% de los encuestados cree que es "probable" más de la mitad de las tareas financieras y de informes que se realizan actualmente by people será realizado por bots durante los próximos tres años, y el 24% de los encuestados piensa que es "muy probable".

A medida que los líderes financieros buscan reinventar el modelo operativo financiero para el futuro, hay dos prioridades:

* Definición de un socio o una estrategia de servicios administrados para lograr objetivos de transformación:

En el modelo operativo de próxima generación, muchas actividades de generación de informes, reguladoras y de otro tipo impulsadas por procesos podrían no ser manejadas internamente sino asumidas por profesionales en la materia y proveedores acreditados de servicios administrados.

* Llevar las finanzas y los informes a la nube:

Cuando se les pidió a los líderes financieros que identificaran su principal prioridad tecnológica en términos de adopción e inversión, las soluciones en la nube fueron el enfoque principal, y la analítica avanzada y la inteligencia artificial también fueron las principales prioridades. El enfoque general en una tríada de soluciones en la nube, análisis e inteligencia artificial tiene sentido, ya que las tecnologías están estrechamente relacionadas entre sí. La nube representa más que espacio para grandes volúmenes de datos. La IA implica enormes capacidades de procesamiento y la nube es la infraestructura que lo hace posible. La IA, a su vez, juega un papel importante en la analítica avanzada, lo que permite que las finanzas obtengan información mediante la simulación de aspectos de la inteligencia humana y el análisis de grandes cantidades de datos

* [La adopción de tecnología financiera se ha acelerado](https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-can-corporate-reporting-connect-your-business-to-its-true-value#accordion-content-02061717690-0)

“La comunidad financiera ha estado hablando de tecnología durante mucho tiempo, pero este año realmente sucedió. Hemos acelerado el desarrollo tecnológico de manera significativa. Si bien es posible que hayamos hablado de datos casi en tiempo real o actualizado constantemente antes, en lugar de una vez al mes o una vez al trimestre, ahora está sucediendo. Por ejemplo, como director financiero, ahora miro las cifras de ventas a diario y desarrollamos muy rápidamente las herramientas para hacerlo posible”.

Niclas Rosenlew, director financiero de SKF

Los directores financieros y los controladores financieros reconocen que es probable que sus funciones evolucionen significativamente: el 67% de los encuestados dijo que "los directores financieros dedicarán menos tiempo a las responsabilidades financieras tradicionales y más tiempo a impulsar la transformación digital y el crecimiento en toda la empresa". Y el 66% de los encuestados dijo: "Los controladores financieros asumirán cada vez más responsabilidades financieras del CFO, ya que los CFO se centran en nuevos mandatos".

* [Las habilidades de colaboración y construcción de relaciones son fundamentales](https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-can-corporate-reporting-connect-your-business-to-its-true-value#accordion-content-01817597370-0)

“Las habilidades blandas, en torno a la construcción de relaciones y la colaboración con los equipos, serán fundamentales. Si bien la gente de finanzas debe ser experta en su campo, debe poder trabajar en un equipo multifuncional con otros expertos de otras partes del negocio para ser realmente eficaz. Tienes que ser capaz de construir una conexión y una buena relación con otra persona, construir una relación de confianza para que realmente construyan algo mejor juntos”.

Marc Rivers, director financiero de Fonterra

El  [**ADN de 2020 EY de la encuesta de CFO**](https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-can-the-cfo-evolve-today-to-reframe-finance-for-tomorrow)  encontró que es probable que esto requiera cambios significativos en las responsabilidades y habilidades del rol de CFO para que tengan éxito. Construir relaciones sólidas con otros líderes de la alta gerencia probablemente será un factor de éxito importante, pero el ADN del estudio del CFO encontró preocupaciones significativas sobre el estado actual de estas relaciones. Por ejemplo, el 52% de los encuestados informó una colaboración limitada o nula con el director de recursos humanos (CHRO).

Los líderes financieros también deben volver a examinar el conjunto de habilidades dentro de su equipo. El jefe de contabilidad de una cadena de supermercados multinacional dijo: “Cada vez más, buscamos una combinación de habilidades contables y digitales profundas. Recientemente he contratado a alguien experto en procesos digitales. Necesita personas que tengan conocimientos tanto de procesos digitales como de contabilidad corporativa. Necesita personas que comprendan lo que es posible con los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) de última generación y qué procesos de contabilidad se pueden automatizar. Pero lo que nunca cambiará, incluso en un mundo digital, es tener personas en su equipo de finanzas que también puedan leer y comprender las declaraciones IFRS. Ninguna tecnología podrá decirle lo que significa la NIIF 9”.

* [Demanda de solucionadores de problemas con habilidades en pensamiento crítico y lógica.](https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-can-corporate-reporting-connect-your-business-to-its-true-value#accordion-content-0491963954-0)

“Habrá un cambio importante en las habilidades en términos de procesos orientados a transacciones en las operaciones financieras. Estamos en medio de la introducción de una herramienta automatizada de procesamiento de cuentas por pagar, lo que significa que no tendremos tantas personas tomando una factura y luego ingresando los números. En cambio, necesitaremos tener solucionadores de problemas que tengan una visión holística de los posibles problemas que surjan. No son los empleados en esta situación: son los analistas que necesitan habilidades en el pensamiento crítico y la lógica ".

Christine Rankin, vicepresidenta sénior de control corporativo y directora contable de Veoneer

**Capítulo 4**

**¿Qué sigue?**

**Los directores financieros deben acelerar la digitalización de las finanzas, colocar las finanzas en el centro de los informes de ESG y definir una estrategia de talento audaz.**

Hay tres áreas de acción que probablemente serán importantes para brindar un nuevo futuro para las finanzas y la presentación de informes corporativos:

1. Acelerar la digitalización de las finanzas y generar confianza en la inteligencia artificial y otras tecnologías inteligentes

Como punto de partida, los líderes financieros deben construir una imagen clara de los nuevos riesgos que podrían surgir en una función financiera impulsada por IA, desde si los algoritmos reflejan algún sesgo que podría sesgar los resultados, hasta los riesgos y responsabilidades legales. Para generar confianza en la IA, los líderes financieros deben definir un enfoque claro de gobernanza y ética. Se deben codificar los principios éticos en torno a la transparencia de la IA, se deben formalizar las líneas de responsabilidad y se deben establecer políticas y procedimientos para revisiones periódicas y evaluaciones de riesgos continuas. Es probable que sea importante garantizar que los empleados de finanzas tengan los recursos y la capacitación necesarios para usar estos sistemas de manera adecuada, así como consultar con los legisladores para comprender cómo los principios éticos emergentes podrían influir en los desarrollos regulatorios de la IA.

2. Situar las finanzas en el centro de la elaboración de informes de sostenibilidad y ESG

Es probable que el éxito de la presentación de informes no financieros, incluidos los informes de sostenibilidad y ESG, dependa de cuán relevante sea para las partes interesadas, cuán confiable y confiable sea y cuán claro sea el vínculo entre la información financiera y no financiera. Esto comienza con el compromiso de las finanzas con, y la comprensión, de los requisitos de las partes interesadas, en particular los inversores, y traduciéndolos en métricas y divulgaciones relevantes y materiales. Las finanzas deben buscar desempeñar un papel central en la inculcación de la disciplina en los procesos y controles de informes no financieros para generar confianza. El establecimiento de prácticas de gobernanza efectivas y la búsqueda de una garantía independiente sobre los procesos, los controles y la producción de datos no financieros probablemente ayudarán a generar confianza y transparencia con las partes interesadas. Directores financieros y controladores financieros,

3. Definir una estrategia de talento que se centre en capacitar a los empleados para un futuro muy diferente.

Los líderes financieros deben adoptar un enfoque asertivo e innovador para capacitar a su gente, para equiparlos con las capacidades que probablemente necesitarán en la función financiera futura. En un mercado donde muchas funciones financieras podrían competir por el mismo tipo de habilidades, y donde la demanda probablemente superará a la oferta, es cada vez más necesario, e incluso rentable, los elementos centrales a prueba de futuro de la fuerza laboral financiera actual. Las acciones importantes podrían incluir llevar a cabo una evaluación de brechas de los conjuntos de habilidades existentes del personal y desarrollar nuevos incentivos para alentar a la fuerza laboral financiera a aprender nuevas habilidades. Pero además de una experiencia de aprendizaje líder, los líderes financieros deben buscar desarrollar una cultura de aprendizaje continuo. Esto se debe a que, en un entorno en el que las habilidades deben seguir el ritmo de los avances tecnológicos,

1. *Midiendo el capitalismo de las partes interesadas: Hacia métricas comunes e informes consistentes sobre la creación de valor sostenible, WEF, septiembre de 2020.* [↑](#endnote-ref-1)