

**La evolución del Gerente Financiero como líder y aliado estratégico en las organizaciones**

Yury Margarita Rodríguez Sarmiento  
Código: 5202010

Ensayo presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesor  
Juan Pablo Sánchez Acevedo

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA 2021

## **Resumen**

Este documento analiza la evolución de los procesos y la metodología de la producción y análisis de información contable en las organizaciones, la necesidad de contar con análisis de enfoque global que permita la oportuna toma de decisiones, abre paso al rol del Gerente Financiero y a la planeación financiera, que consiste en diseñar estrategias organizacionales que permitan el crecimiento, fortalecimiento y continuidad de los negocios, utilizando la información y herramientas tecnológicas disponibles para proyectar de la mejor manera los resultados futuros buscando asegurar así el cumplimiento de los objetivos.

También, se identifica la evolución del rol del gerente financiero como líder y la necesidad de desarrollar habilidades que conlleven a los equipos contables a trascender, a ser parte fundamental y aliados estratégicos, que demuestren el cambio de cultura y la generación de valor en las organizaciones.

## **Abstract**

This document analyzes the evolution of the processes and the methodology of the production and analysis of accounting information in organizations, the need for a global approach analysis that allows timely decision-making, opens the way to the role of the Financial Manager and planning financial, which consists of designing organizational strategies that allow the growth, strengthening and continuity of businesses, using the information and technological tools available to project future results in the best way, seeking to ensure the fulfillment of the objectives.

Also, the evolution of the role of the financial manager as a leader is identified and the need to develop skills that lead accounting teams to transcend, to be a fundamental part and strategic allies, that demonstrate the change of culture and the generation of value in organizations

## **Palabras Clave:**

Gestión, financiera, planeación estratégica, planeación financiera, liderazgo, CFO, CEO.

## **Key Words:**

Management, Financial, strategic planning, strategic financial, Chief Financial Officer, Chief Executive Officer.

## Introducción

En la actualidad, debido a la globalización, el rápido avance de los modelos de negocios, la incursión de la tecnología, entre otros, hace que las compañías consideren necesario evolucionar, mejorar e incluso cambiar la manera como se analiza la información y el entorno a nivel financiero, asegurando así la innovación y la adaptación a las dinámicas cambiantes de los negocios y las operaciones preocupándose por controlar de manera efectiva las operaciones, presupuestos y proyecciones, mitigando los riesgos y tomando decisiones oportunas.

Con el propósito de abastecer estas necesidades del mercado, es necesario que las áreas de contabilidad se enfrenten a un proceso de cambio y mejoramiento continuo, que se transformen en elementos relevantes dentro de las organizaciones, con objetivos planteados a largo plazo que incluya significativos cambios del modelo financiero, cuyo enfoque debe estar en; optimizar tiempos de transaccionalidad, evitar reprocesos, evaluar los nuevos desarrollos, profundizar en el análisis y ganar credibilidad ante la gerencia ya que esta área se convierte en la base que direccionará la toma de decisiones y se conforma como el aliado estratégico de la organización.

Lo anterior evidencia la necesidad de la evolución constante de la gestión financiera y convertir el reto del CFO en direccionar el trabajo en pro de la estrategia corporativa, para producir, procesar y analizar información que permita entender la dinámica de las operaciones, determinar la rentabilidad, gestionar el riesgo de la manera adecuada, y lograr la permanencia de las organizaciones en el tiempo, adicional, fortalecer las habilidades técnicas de los equipos en el desarrollo y evolución del crecimiento profesional y corporativo.

## **Evolución de la gestión financiera**

La generalidad del concepto de finanzas está tomado de raíces económicas y basa su desarrollo en planificar, analizar y considerar riesgos, generar valor en las compañías y lograr el alcance de los resultados, pero es necesario conocer cómo fue tomando forma este concepto general y el papel que hoy juega el CFO en las organizaciones.

García Fierro (1990), citado por Flórez (2008), dice:

Múltiples son los factores que han contribuido al desarrollo teórico de las finanzas: el capitalismo moderno que se caracteriza por la presencia de grandes monopolios con altos niveles de concentración de la producción en todo el mundo y, el predominio del capital financiero... Las fluctuaciones económicas y el desarrollo científico-técnico que han permitido que las finanzas evolucionen desde una esfera descriptiva a otra donde el análisis se convierte en su esencia, teniendo como base los desarrollos microeconómicos de equilibrio de mercado así como los métodos matemáticos y la revolución electrónica que ha facilitado la labor de comprobación empírica de muchos modelos. (p. 149)

La gestión financiera a pasado por diferentes enfoques desde la contabilidad básica y empírica a finales del siglo XIX, dónde el fundamento estaba dado en la constitución de nuevas empresas, la identificación de costos y poder determinar así las rentabilidades o ganancias que le permitieran seguir siendo competitivo y mantenerse en el mercado, sumado a esto el control de gastos, nominas, ingresos y lo relacionado con la teneduría de libros que en su momento era desarrollado por el rol de tesorero responsable, quien en ejercicio de sus funciones empezaba a dar sentido a la gestión financiera (Flórez, 2008)

A principios del siglo XX se entendía la gestión financiera solamente como el análisis de aspectos relacionados a los mercados de capitales, posteriormente con la incursión de la tecnología y las nuevas formas de hacer negocios, se reconoce la necesidad de considerar mas a fondo la información y esto abre paso al estudio de las finanzas dónde ya se destacan como aspectos importantes la liquidez, el financiamiento y la rentabilidad en las empresas y esto lleva a conocerse como finanzas corporativas (Padilla, 2012).

Padilla (2012) refiere en el libro *Gestión Financiera*, que la evolución histórica de la gestión financiera está dada en tres periodos:

### 1. *Hasta la Segunda Guerra Mundial*

Esta época abre paso a los avances de la teoría económica tomando como base el libro de Adam Smith “*La riqueza de las naciones*”, donde se establece el modelo de mercado basado en el sistema de precios que lograba que las compañías tuvieran rápido crecimiento económico desconociendo la necesidad de la dirección central.

Posteriormente, con la revolución industrial, Inglaterra muestra un cambio importante en su economía y empieza a expandirse en el resto del mundo modelos como fusiones, emisión de acciones y particularmente la figura de empréstitos.

Entre los años 1929 a 1936 con la recesión económica, las empresas enfrentan situaciones de quiebra y bajo este escenario empiezan a analizarse factores como la supervivencia, liquidez, reorganizaciones entre otros, y se considera la obra de Jhon Maynard Keynes *La teoría de la Ocupación, el interés y el dinero*, que abre el debate e incluye temas de política monetaria y fiscal.

Posterior a ello y hasta transcurridos los primeros años de la Guerra Fría, las finanzas avanzan sobre este enfoque tradicional sin producir cambios importantes más allá de considerar que la evaluación financiera siempre era realizada por un externo de la compañía, el gerente seguía en desarrollo de sus funciones, se daba foco a la liquidez y el endeudamiento, pero sin hacer énfasis en la toma de decisiones, sin embargo, esto abre paso a lo que sería la moderna concepción financiera de las empresas.

### 2. *Desde mediados de la década de los cuarenta hasta la cimentación de la moderna teoría de las finanzas empresariales*

Durante los años 1945 y 1955 se integran a las empresas los desarrollos en tecnología e informática y se da importancia a la planificación, control, presupuesto y tesorería que sirven como herramientas para la evaluación de nuevos proyectos de inversión, en esta época se hablaba ya de rentabilidad, crecimiento y expansión internacional, y se inicia la evaluación comparativa frente a periodos anteriores.

Mas allá, sobre la década de los setenta se inicia la evaluación y valoración de activos financieros aplicando el *Modelo de fijación de precios de los activos de capital* de Sharpe, este modelo insinuaba como podía asumirse el riesgo en un nuevo negocio distribuyéndolo en las acciones obtenidas, y trajo a evaluación el financiamiento y manejo de dividendos en las organizaciones.

### 3. *Expansión y profundización de las finanzas hasta nuestros días*

La evolución de la gestión financiera desde la década de los ochenta hasta nuestros días, ha traído grandes desafíos para las organizaciones y para los gerentes financieros, ya se habla de la maximización del valor de la empresa en el mercado, de la valoración de empresas y cómo el gerente de finanzas en la década de los noventa se convierte en parte activa de la generación de riqueza en las organizaciones, para este momento, el análisis de la estructura de la deuda y el costo de la misma significaba con gran atención el impacto en el riesgo de las organizaciones, los impuestos, los costos y las quiebras, las tasas de interés y los niveles de riesgos dieron paso a la globalización de las finanzas, donde el gerente financiero identifica como las dinámicas comerciales cambiantes del mundo influyen en su desempeño.

A comienzos del siglo XXI, la gestión financiera se basa en la metodología de descuentos de flujo de caja, que hasta hoy es congruente e indiscutible en la aplicación de evaluación de proyectos, planeación financiera de corto y largo plazo, también trae esta época el desarrollo y crecimiento de empresas sobre plataformas tecnológica de internet que crecen de manera vertiginosa ganando precios desorbitados en las bolsas de valores del mundo que hacen que el reto de la gestión financiera sea mas exigente.

Es importante considerar también dentro de la evolución de la contabilidad, el abordaje de la contabilidad de costos, según Kasent y Váscones (2021),

La determinación de los costos era un tema poco relevante en las empresas debido a la simpleza en el proceso de producción, el cambio surgió con la aparición de la revolución industrial ocasionando complejidad en la determinación de sus costos, por tanto, el proceso que se ha experimentado a nivel internacional a partir de los años veinte ha ido evolucionando la contabilidad industrial que a inicios se refería a los costos de producción y posterior a los costos de administración y de comercialización. (p.133)

Las compañías enfrentan la necesidad de ser eficientes frente al mercado y la competencia, por esta razón la identificación de cada componente del costo toma relevancia en el análisis y planeación no solo de la producción específica de un bien y servicio, sino, en todo el proceso presupuestal y de riesgo que incluye la planeación financiera.

Durante años el gerente financiero a desempeñado un rol, si bien muy importante dentro del desarrollo de las organizaciones como se comentó anteriormente, éste, se ha considerado un rol “*tradicional*”, que también ha adoptado el nombre de “Controller”, es quien ha liderado el área de vital relevancia dentro de la organización, velando por concentrar y analizar toda la información del negocio con la cual se fundamentan la creación de estrategias y la toma de decisiones ya sean de corto mediano o largo plazo.

Según Menjivar (2011), el gerente financiero en el desarrollo de sus actividades adopta diferentes roles que son:

*Albacea de los recursos de los accionistas*: lo que significa que su principal misión es representar los intereses de los accionistas procurando la maximización del patrimonio.

*Analista financiero*: obteniendo, procesando y analizado la información generada en las diferentes áreas de la compañías, analizar los resultados, de manera comparativa evaluar el desempeño de los negocios y realizar proyecciones para el futuro inmediato.

*Gestor de riesgo financiero*: particularmente este rol está determinado por el tamaño de la compañía en que se desempeña, ya que la determinación de riesgo en una PYME no será el mismo de un conglomerado, y con base en el tamaño y actividad económica de la compañía, el

gerente financiero deberá definir los procedimientos de mitigación de riesgo con el fin de evitar sucesos que tengan consecuencias financieras importantes.

*Desarrollador de presupuesto – Costos:* Considerada esta la labor de mayor tiempo dentro de las actividades del CFO donde se analiza la ejecución de los presupuestos elaborados, la visualización de los resultados y permite validar que la ejecución va en cause con la proyección y poder tomar así las medidas correctivas de manera inmediata.

*Experto contable y fiscal:* experto en el cumplimiento de normas y estándares contables y fiscales que eviten cualquier desacato de las mismas que redunden en sanciones o impactos financieros para las organizaciones.

*Rentabilidad, resultados de corto plazo:* suele este punto convertir al CFO en obstáculo para el desarrollo de las estrategias de largo plazo de la gerencia, ya que procura siempre el cumplimiento de las metas trazadas y pone su empeño en alcanzar objetivos de corto plazo, esto conlleva a generar diferencias con las demás áreas de la compañía, ya que cada rol de dirección dentro de la compañía vela por el cumplimiento de sus objetivos particulares.

Estas funciones asumidas por décadas de manera tradicional por el CFO, son sin duda reconocidas como vitales por los CEO's, y se considera valioso el entregable que genera el financiero que es, información resumida, analizada y proyectada que permite la oportuna toma de decisiones, pero, si bien, el desarrollo de sus propias funciones resulta eficiente, el gerente financiero tradicional está enfocado en el cumplimiento de las proyecciones y en asegurar los resultados que en ocasiones distan del cambio constante de la operación y existe un quiebre en la comunicación con las demás áreas, que hace que su rol se torne solamente de fiscalizador y no como estratega, pese a contar con la información base para la toma de decisiones, la comunicación se ve interrumpida, eliminada o nociva con los demás actores de los procesos, lo cual genera ambientes de trabajo complicados, en ese momento el CFO pudiendo ser el gran mentor y líder se convierte en lo comúnmente conocido como la piedra en el camino.

## **Evolución del Gerente Financiero**

La globalización, las condiciones económicas, macro económicas, políticas y sociales del entorno hacen que el Gerente Financiero se enfrente a un rol integral, que los conocimientos no sólo se queden en el entorno local, sino, hable de finanzas corporativas internacionales, aportando ideas, soluciones, información de calidad, con claridad y precisión que generen valor a las organizaciones, que le permitan estar en el círculo de mayor elaboración de estrategias y que junto al CEO se fortalezca como el aliado estratégico necesario y de relevante participación en la toma de decisiones.

Con lo anterior no se pretende que el gerente financiero deje de lado su rol tradicional ya que sigue siendo de vital importancia esa disciplina técnica que garantiza los resultados y que los procesos se ejecuten en tiempo y forma, pero, si es muy importante la evolución a asumir un rol de gerente financiero estratega, de cambio de actitud, romper paradigmas, entender y hacer parte de los cambios en los procesos, a evolucionar al tiempo con la organización, y para eso es importante incorporar a su perfil habilidades de adaptación a los cambios, comunicación asertiva, manejo de la inteligencia emocional, incorporar a los procesos las ventajas de la innovación tecnológica, liderazgo, que tenga la capacidad de transmitir al equipo de trabajo la misma necesidad de evolución.

El gerente financiero debe convertirse en miembro de la cadena de valor que vela por conocer y fortalecer la relaciones con clientes, proveedores y todas las partes relacionadas que aseguren la gestión que lleve a la compañía al logro de los objetivos, ser aliado en todas las direcciones con los miembros que hacen parte del desarrollo de las actividades, conocer como se arriesga, que se beneficia y como la co-creación de valor puede ser compartida.

En este punto el Gerente Financiero está en la capacidad de ser el aliado estratégico del CEO, quien contribuye en la estructuración de estrategias y definición de los objetivos, dónde está en la capacidad de integrar todos los medios y recursos necesarios para lograr los objetivos a largo plazo de la organización y es fundamental que el equipo de finanzas sea un equipo, fuerte,

dinámico, experimentado que genere información útil y analizada en tiempos óptimos, que apoye a todos los niveles gerenciales de la empresa en la toma de decisiones.

### **Planeación estratégica y toma de decisiones**

Una vez estudiada la evolución de la gestión financiera, y con ella el rol del gerente financiero, es inherente escribir a cerca de la planeación financiera y la toma de decisiones, que son áreas donde el gerente se desarrolla a plenitud y definitivamente gana la participación y credibilidad en la planeación estratégica de la compañía y las opiniones toman relevancia para la toma de decisiones.

Hoy el mundo atraviesa el impacto económico ocasionado por la pandemia de COVID-19 que desde el año 2020 ha puesto a prueba la capacidad de adaptación al cambio de las compañías especialmente en la gerencia financiera ya que, en la planeación estratégica de corto y largo plazo de ninguna compañía estaba considerada una pandemia que pusiera en pausa por un tiempo al mundo y la economía; con base en ello, se hizo necesario ajustar y modificar la estrategia trazada, evaluar las posibilidades y apoyar la toma de las decisiones que plantearan los nuevos horizontes e hicieran viable las operaciones mitigando en la mayor proporción los impactos financieros negativos.

La gestión contable se ha convertido en la actualidad en el proceso soporte de generación de información que acompaña y fundamenta la toma de decisiones, refleja la situación actual de la compañía y permite el análisis desde aspectos como la capacidad de endeudamiento, liquidez, rentabilidad entre otros, por ello es necesario evolucionar el concepto de contabilidad y considerar que no solo es el área que emite estados financieros.

Para Alvarez y Blanco (2003), citado por Abril-Flores y Barrera-Erreyes (2018), afirma que, “La finalidad de la contabilidad de gestión es suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales” (p. 341) y realmente sin información verás y oportuna la alta gerencia no podría realizar un adecuado ejercicio de planeación.

De allí se desprenden los criterios básicos sobre los cuales se orienta la contabilidad de gestión:

1. Criterios para la toma de decisiones empresariales relevantes, sobre costos de producción, costos de manejo del recurso humano, costos financieros, ingresos y beneficios.
2. Información sobre el contexto productivo empresarial, proceso y manejo de insumos.
3. Demostrar los costos relacionados con la calidad, tanto en la producción como en el servicio. (Abril-Flores y Barrera-Erreyes, 2018, p. 341)

Por ello es necesario que la dirección de las compañías cuenten con la información contable oportuna que permita analizar y evaluar la optimización de costos, hacer gestión de gastos y buscar eficiencia en los procesos, que estructure de manera confiable la planeación financiera y la toma de decisiones.

Guerrero (2003) define que:

La planeación estratégica involucra muchos elementos de la organización pero indiscutiblemente incluye el proceso de decisión de cómo asignar los recursos entre las diferentes líneas de negocio. El aspecto financiero de la planeación estratégica analiza cómo asignar un particular recurso que es el capital.(p.39).

A partir de lo anterior se presentaron cambios significativos a la teoría financiera y se incluye dentro de los análisis a los mercados financieros, el concepto de riesgo, valoración, proyecciones y presupuestos, lo que marca una diferencia significativa entre la teoría financiera y la planeación estratégica.

Ahora bien, como consecuencia de la evolución de la gestión financiera y el rol del gerente financiero, se suma a la importante lista de habilidades, la facilidad para tomar decisiones y la influencia que tiene sobre los demás miembros de la organización en la toma de las mismas, para ello, la creación, el análisis y uso de la información sobre la que se basa la toma de decisiones, representa sin duda una de las mayores responsabilidades considerando que la información tiene diversos usuarios, todos aquellos stakeholders relacionados con las

operaciones y para lo cual es muy importante consolidar los principales pilares y evitar así las diferentes interpretaciones.

Por lo anterior coincido con la afirmación de Giner (1990), en el artículo para la *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, dónde dice que:

En la medida que la información contable sea utilizada por distintos usuarios para la toma de decisiones, puede suceder que un cambio de procedimiento contable conlleve a un cambio en la forma de actuar de los mismos, es decir, que sus decisiones sobre inversiones, desinversión, concesión de préstamos, política de empresa, o política impositiva, resulten alterados. (p. 28)

Las interpretaciones inadecuadas de la información ya sea por desconocimiento de la operación, del entorno o de normativa contable o fiscal, podría desencadenar sin lugar a duda en que las decisiones tomadas lleven a la compañía a enfrentar riesgos no contemplados en la planeación o inclusive a tener consecuencias financieras graves.

(Eisenhardt y Zbaracki, 1992), escriben el artículo *Strtegic Decision Making*, en el cual buscaban identificar los principales motivadores para la toma de decisiones, y el enfoque abordado sobre los paradigmas en la tarea de decision-making bajo la racionalidad o racionalidad limitada, concluyen que, los tomadores de decisiones son estrictamente racionales, dentro de los autores consultados para este artículo se citaron a Dean y Sharfman (1992) y Mintzberg Y Waters (1982), quienes indicaron que el entorno amenazante, el tamaño de las naciones y las organizaciones, la alta incertidumbre entre otros, impactan de manera directa y racional en las estrategias y la toma de decisiones, a pesar de que este escrito tiene varios años, se considera vigente ya que en la actualidad la toma de decisiones tanto del CFO o CEO sigue siendo racional y conservadora, minimizando los riesgos, luchando por alcanzar los objetivos y velando por la creación de valor.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), citado por Murillo (2020) dice que “El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas” (p.7). Y la mayor responsabilidad del gerente

financiero es justamente la de realizar muy bien su trabajo ya que pertenece a la línea gerencial y estratégica de la compañía dónde su objetivo es procurar que la compañía alcance sus objetivos.

Los buenos resultados de las organizaciones dependen en gran medida de la adecuada y oportuna toma de decisiones así como la efectividad en la ejecución de las mismas, Kourdi (2008) afirma que:

El mundo se encuentra en un constante movimiento que cambia estructuralmente los diferentes escenarios. Ese continuo vaivén sacude a las organizaciones afectando su actividad presente y futura, por lo que su comprensión e interpretación adecuada resulta de vital importancia para la adopción de decisiones verdaderamente estratégicas que posibiliten el éxito y en todo caso la misma sobrevivencia organizacional. (p. 266)

El mundo de los negocios cambia constantemente y el impacto social, cultural, comercial, económico y tecnológico considerado este último altamente sensible, hace que las organizaciones ajusten sus conductas o modifiquen sus procedimientos en la generación y toma de decisiones estratégicas exitosas. “La improvisación no es una salida, como tampoco la adopción de un sistema único e inmutable” (Kourdi, 2008, p.267)

### **Liderazgo del Gerente Financiero**

En el artículo *A theoretical perspective on the difference between leadership and management*, Liphadzi, Aigbavboa, y Thwala, (2017) señalan la diferencia entre el gerente y el líder, y se define al Gerente como el miembro de la administración quien planifica, estructura, presupuesta y controla, diferenciándose del líder en el sentido de que éste último establece los procesos con base en objetivos, en visionario, tiene una motivación y adicional incluye a los miembros del equipo e influye sobre ellos para el alcance de los objetivos.

A continuación, se hace un paralelo de las diferencias mas relevantes entre el gerente y el líder, dónde se muestran que las habilidades para cada uno suelen ser ligeramente diferentes:

Tabla 1: Leadership Vs. Management

Management Produces - Order & Consistency	Leadership Produces - Change & Movement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planning and Budgeting</li> <li>• Establishing agendas</li> <li>• Setting timetables</li> <li>• Allocating resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establishing Direction</li> <li>• Creating a vision</li> <li>• Clarifying the big picture</li> <li>• Setting strategies</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizing and Staffing</li> <li>• Provide structure</li> <li>• Making job placements</li> <li>• Establishing rules and procedures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aligning People</li> <li>• Communicating goals</li> <li>• Seeking commitment</li> <li>• Building teams and coalitions</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlling and Problem Solving</li> <li>• Developing incentives</li> <li>• Generating creative solutions</li> <li>• Taking corrective action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivating and Inspiring</li> <li>• Inspiring and energize</li> <li>• Empowering subordinates</li> <li>• Satisfying unmet needs</li> </ul>

Tabla 1: Líder Vs. Gerente

<b>La administración proporciona Orden y coherencia</b>	<b>El liderazgo produce Cambio y movimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y presupuestación</li> <li>• Establecer agendas</li> <li>• Establecimiento de horarios</li> <li>• Distribuyendo recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estableciendo dirección</li> <li>• Creando una visión</li> <li>• Aclarar el panorama general</li> <li>• Establecer estrategias</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización y dotación de personal</li> <li>• Proporcionar estructura</li> <li>• Hacer colocaciones laborales</li> <li>• Establecimiento de reglas y procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineando gente</li> <li>• Comunicar metas</li> <li>• Buscando compromiso</li> <li>• Construir equipos y coaliciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y resolución de problemas</li> <li>• Desarrollar incentivos</li> <li>• Generando soluciones creativas</li> <li>• Tomando acción correctiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivador e inspirador</li> <li>• Inspirador y energizante</li> <li>• Empoderar a los subordinados</li> <li>• Satisfacer necesidades insatisfechas</li> </ul>

Tomado de: Liphadzi, Aigbavboa, y Thwala, (2017)

Es por esto que se evidencia la evolución del rol del gerente financiero, cómo se involucra no solo en el tecnicismo financiero sino también, en la evolución y cambio constante de los equipos, los procedimientos y las metodologías que procuren el alcance de las metas, y sobre esto hace aportes muy interesantes Steven M. Bragg en su libro “*The Essential Controller, An Introduction to What Every Financial Manager Must Know*”

Bragg (2012) refiere que, en la actualidad los CEO`s no esperan que sus gerentes financieros sean solamente aquellos con sólidas habilidades técnicas, que gestionan y analizan información, sino, que esperan que se conviertan en personas que desempeñen diferentes roles, que sean comunicadores, socios, estrategas, confidentes y visionarios capaces de generar valor. Indica que, “CEO’s want someone who will drive improvement quickly a faciliator of change” “Los directores ejecutivos quieren a alguien que impulse la mejora rápidamente: Un facilitador del cambio” (Bragg, 2012, p.23)

Sin embargo, ser facilitador del cambio no es tarea fácil, sobretodo cuando redefinir el significado o la labor del financiero no es acompañada por la línea directiva y operativa de las organizaciones, el CEO espera esa generación de valor, y para lograrlo según Bragg (2012), el CFO debe convertirse rápidamente experto en la operación de la compañía, desarrollar y comunicar la agenda financiera, comprometerse con un cambio de practicas actuales, construir un compromiso de cambio financiero y lo más relevante, institucionalizar el cambio continuo.

El CFO, debe ir al ritmo de los negocios, complementar y aportar a la generación de ideas y estrategias, y para ello debe estar enfocado en la constante mejora y evolución de su rol, con el propósito de que su gestión refleje impactos positivos, evidencia el cambio de la cultura y sea inspirador para la mejora continua de todos los procesos de la organización, genere confianza, credibilidad y valor.

Con el fin de consolidar esas habilidades que el CEO espera del CFO, es importante preparar el camino y definir las acciones que lleven a convertirse en el CFO líder, visionario, estratega entre otros, Mendoza, Ortiz y Parker (2006) indican que,

Los intereses de las organizaciones y sus miembros necesitan integrarse. Ésta es una tarea del liderazgo transformacional. A diferencia del líder transaccional, quien practica el reforzamiento contingente de los seguidores, el liderazgo transformacional es inspirador, estimula intelectualmente y considera individualmente a los trabajadores (p. 25)

En consecuencia, este concepto consolida la característica del gerente financiero como líder de equipos que deben estar en constante cambio y evolución, dónde la participación de cada integrante resulte en el cumplimiento de las metas personales y corporativas.

Durante décadas se ha hablado de liderazgo y un sin número de autores han hecho la descripción del mismo desde diferentes puntos de vista, sin embargo, el liderazgo transformacional tiene una característica especial y su enfoque directo en las personas, lo que hace que el impacto no sea solo corporativo, si no, que el ser como tal sienta empatía y motivación por obtener resultados abordando diferentes maneras de hacer las cosas.

Mendoza et al. (2006) , “El liderazgo transformacional se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual”. La influencia del liderazgo toma forma, cuándo el líder logra visualizar los objetivos en el futuro, por medio del ejemplo, la determinación, calidad de su desempeño la confianza, una vez los equipos o seguidores de este líder se identificarán con el modelo e intentarán seguirlo.

“La consideración individual se despliega cuando los líderes prestan atención a las necesidades de desarrollo de los seguidores, los apoyan y orientan en el desarrollo. Los líderes delegan responsabilidades como una oportunidad de crecimiento” (Mendoza et al., 2006, p 27). Entendiendo lo anterior y con el propósito de identificar las habilidades del gerente financiero, esta afirmación refleja lo que el gerente debe proyectar en sus seguidores para generar el cambio de cultura que requiere la gestión financiera partiendo desde las personas hasta impactar de manera positiva los procesos y resultados.

Mendoza y Ortiz, (2006), puntualizan en el artículo para la *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, que; “El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo” (p. 20).

Los líderes transformacionales por medio de la influencia que ejercen sobre los equipos, logran crecimiento personal y realización profesional, además de procurar cambios de conductas, visión y motivación en cada miembro, de manera que los intereses personales se conviertan en intereses del colectivo y genera un compromiso personal hacia el logro de los objetivos.

En la actualidad se espera que el CFO se desempeñe de manera multidisciplinar, y sin duda la evolución de la gestión financiera que abrió paso al rol del gerente financiero que ahora suma habilidades de liderazgo, seguirá creciendo como soporte de valor en las organizaciones y seguirá consolidándose como el aliado estratégico que evoluciona de manera constante no solo en los procesos, sino en los equipos contables, que tengan impacto positivo de cambio y permitan crecimiento no solo profesional y organizacional sino que también tenga un impacto en el desarrollo de las personas.

## Conclusiones

Una vez estudiada la evolución de la gestión financiera hasta nuestros días, evidenciamos cómo se ha ido fortaleciendo y haciendo necesaria la disciplina financiera dentro de las organizaciones, como se ha ido ganando espacio en la línea estratégica y para esto, las necesidades que tiene el CFO de continuar evolucionando y avanzando no solo en lo técnico, básicamente se espera del Gerente Financiero la capacidad de tener una visión holística que genere valor en todos los niveles de la organización.

En la medida en que la forma de hacer negocios siga siendo cambiante y dinámica en el mundo, es necesario que la gestión financiera siga avanzando en el mismo modelo, que sea parte fundamental de las operaciones, las nuevas formas y métodos de producir información financiera se considera que sea un proceso que mejore continuamente, la evaluación del riesgo y la proyección de resultados deben acompañar las formulación de estrategias de la gerencia y la toma de decisiones que procuren el cumplimiento de los objetivos a mediano a corto, mediano y largo plazo.

En aras de fortalecer la eficacia organizacional, el líder juega un papel fundamental y esto no es ajeno al Gerente Financiero, la cultura de cambio debe estar impulsada desde el ejemplo del hacer, la motivación y la confianza, para ello es necesario que el CFO utilice las herramientas que le permitan ganar seguidores, que haga que los miembros de las organizaciones se transformen y como resultado obtenga nuevos líderes dentro de los equipos, esta es la forma de ejercer el liderazgo transformacional que garantice la sostenibilidad de las empresas bajo la premisa de eficacia que es necesaria para la viabilidad de la misma.

## Referencias

- Bragg, S. M. (2012). *The essential controller: an introduction to what every financial manager must know* (Vol. 582). John Wiley & Sons.
- Eisenhardt, K., & Zbaracki, M. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37. <http://www.jstor.org/stable/2486364>
- Abril-Flores, J.F., y Barrera-Erreyes. H.M. (2018). La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales. *Revista Científica Hallazgos21*, 3(3), 338-351. Recuperado de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Flórez Ríos, Luz Stella (2008). Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX. *Ecos de Economía*, 12(27),145-168.[fecha de Consulta 13 de Octubre de 2021]. ISSN: 1657-4206. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=329027263004>
- Giner, B. (Enero-Marzo de 1990). Información contable y toma de decisiones. *Revista Española de Financiación y contabilidad*, 19(62), 27-43.
- Guerrero, G. (2003). Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización. *Innovar: Revista de ciencias*, 39.
- Kansent, C. y Vásquez, L. (2021). Contabilidad analítica como herramienta de gestión de los productores derivados de caña de azúcar, *Revista interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*. VII(No.2), 130-157. DOI 10.35381/cm.v7i2.50
- Kourdi, J. (2008). *Estrategia: Claves para tomar decisiones en los negocios* (No. LE-0147). Cuatro Media.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O., y Thwala, W. D. (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedia engineering*, 196, 478-482.
- Mendoza, I, Ortíz, M., y Parker, H. (2007, enero-julio). *Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional*, volumen (7), pp 25-41.
- Mendoza Torres, M. R., y Ortíz Riaga, C. (2005). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134. Recuperado a partir de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588>
- Menjívar,G.M. (2011, noviembre). Repensando el rol del gerente financiero [Tesis de maestría].Universidad de el Salvador

Murillo, L. T. (2020). *La gerencia y su importancia para la toma de decisiones en una organización*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/37075>.

Padilla, M. C. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.