

**EL GERENTE FINANCIERO EMERGENTE Y SU ACTUACIÓN  
AUTOTRANSFORMATIVA EN LAS ORGANIZACIONES****Romelia de Jesús Rodríguez Velásquez<sup>1</sup>****Resumen**

Las organizaciones representan la piedra angular que sostiene las economías de cualquier país, para lo cual está integrada por talentos humanos, recursos técnicos y financieros; generando productos, servicios, atención a las necesidades que el mercado exige y obtener rentabilidad con la ayuda del gerente financiero, responsable de garantizar fondos disponibles en el momento adecuado, minimizando los costos y maximizando los beneficios. De ahí que el objetivo del artículo fue argumentar la actuación autotransformativa del gerente financiero emergente. La metodología usada fue la revisión documental especializada. Los resultados evidenciaron que eventos políticos, tecnológicos, económicos, legales, socio culturales y los desafíos aun presentes como la globalización financiera, revolución industrial y el efecto postpandemia COVID 19 ha generado nuevas formas de trabajo en las organizaciones, requiriendo un desempeño emergente del gerente financiero.

**Palabras clave:** Autotransformación, Finanzas, Gerente, Organizaciones.

**Abstract**

Organizations represent the cornerstone that sustains the economies of any country, for which they are made up of human talent, technical and financial resources; generating products, services, attention to the needs that the market demands and obtaining profitability with the help of the financial manager, responsible for guaranteeing funds available at the right time, minimizing costs and maximizing profits. Hence, the objective of the article was to argue the self-transforming performance of the emerging financial manager. The methodology used was specialized documentary review. The results showed that political,

<sup>1</sup> MSc en Gerencia Educativa. Docente UNESR. [romeliarodriguezv@gmail.com](mailto:romeliarodriguezv@gmail.com). <https://orcid.org/0000-0002-3168-5167>



technological, economic, legal, socio-cultural events and the challenges still present such as financial globalization, industrial revolution and the post-pandemic effect of COVID 19 have generated new ways of working in organizations, requiring an emerging performance of the financial manager.

**Keywords:** Self-transformation, Finance, Manager, Organizations.

### **Introducción**

Las organizaciones estructuralmente están conformadas por elementos propios, que le permiten lograr objetivos, los cuales alcanza, con la ayuda de sus miembros, quienes realizan actividades o tareas en función de los recursos disponibles, guiados por normas, reglas que a su vez están presentes en todo este contexto y tienen interacción con el entorno donde se desenvuelven, el cual está en constante cambio, exigiendo adaptaciones permanentes y que, por tener caracteres impredecibles, basarlas en el orden y control resulta ser incierto.

Estos cambios están presentes en todos los niveles, desde lo político, social, económico, cultural y financiero, obligando a estas organizaciones asumir nuevas formas de percibir la realidad desde una postura plural y multivariada integrada por vivencias y experiencias de todos sus miembros; específicamente de aquellos a quienes les compete actuar como gerentes, bien sea, por su formación académica que lo acredita o porque su experiencia le permite hacerlo.

El gerente, al realizar su labor dentro de una organización de forma profesional incluye la combinación de estrategias y líneas de acción que de manera constante debe ir adecuando a esa realidad, que se puede definir



compleja. Visto esto último por Morin (2003) como “un tejido de eventos, acciones, interacciones, retracciones.” Tal postura está fundamentada por Hernández (2008) como:

...ser un profesional creativo, crítico, emprendedor, con verdadera conciencia humanística y capaz de generar cambios, supone la capacidad de procesar situaciones nuevas y de adaptarse proponiendo las variantes necesarias para resolver problemas sin quedarse rezagado ante la dinámica de la realidad (p.108).

Cualquier profesional independientemente del área que escoja ejercer, deberá asumir todas esas características y de ello se puede inferir que un gerente debe estar formado para generar cambios lo que implica desarrollar permanentemente competencias en función de las nuevas realidades. Se puede enunciar como caso específico, la pandemia generada por el COVID19, la cual ha paralizado economías enteras, aún con los avances logrados mediante el proceso de vacunación a la población, el cual ha permitido reactivar paulatinamente estas economías.

Es por esta razón, que el gerente ha requerido reorientar muchos procesos y adoptar diversas formas de trabajo, para mantener activa las funciones vitales de la organización y sobre manera, estar formados para adoptar e incorporar urgentemente cambios en su labor profesional y construir enfoques donde se enlacen otras categorías a fin de reorientar las organizaciones y que puedan afrontar problemas del entorno y aquellos propios que pudieran impedir lograr objetivos. Para León Torrealba (2018) los procesos de cambio:

Se enfocan a comprender tanto a sus integrantes como a la interacción particular que existe entre ellos y la organización y entre esta y su entorno. Considerando que dichos integrantes más que cumplir una función económica dentro de la organización, cumplen una función social que involucra patrones, creencias religiosas, políticas y culturales; y poseen cualidades y aptitudes particulares que las hacen idóneas para desempeñar las funciones que realizan.

En tal sentido, la labor del gerente debe tener como norte procurar dichos cambios y ello implica modificar la forma de pensar y asumir nuevos paradigmas empresariales cimentados en la idea que el talento humano es el eje fundamental de la organización y con ello el gerente como parte de este recurso. Esta presunción permite apuntar hacia la concepción de un gerente emergente que maximice el beneficio económico y financiero basado en acciones conducentes a crear estrategias de actuación gerencial que permita a las organizaciones no perder continuidad, que desarrolle su estructura financiera, aborde, confronte situaciones de riesgos e incertidumbre en el manejo de los recursos en los próximos tiempos.

Se puede afirmar que el presente año 2022, es un momento histórico caracterizado por el efecto post pandemia COVID 19, donde la sociedad se desenvuelve en base al consumo, la informática, medios de comunicación, redes sociales y tecnología lo que ha conllevado a que la filosofía del gerente; es decir, su modo de pensar y de actuar lo obliga a generar una nueva cultura administrativa y organizativa.

En relación con este planteamiento el objetivo del artículo es argumentar la actuación autotransformativa del gerente financiero emergente, como eje principal, que direcciona el manejo adecuado de un entorno cambiante y que este influye en el desarrollo estas organizaciones. En tal sentido, se requirió de aspectos teóricos relacionados con el tema con teorías de índole financiero, organizacional y otras que emerjan, ya que no es posible entender fenómenos en función de relaciones causales, se requieren de mejores postulados que expliquen lo que sucede y modelos que permitan predecir escenarios y conductas con mejores aproximaciones a la realidad.

### **Método**

La ruta metodológica requirió en primera instancia, ubicar la investigación con diseño documental, considerando a Hurtado de Barrera (2012) "Sólo se asigna la condición de diseño documental a aquellas investigaciones en las cuales la fuente de los datos que se van a analizar... son documentos y estos datos están dirigidos a obtener conocimiento nuevo" (p.707).

En cuanto a la técnica corresponde a la revisión documental, definido igualmente, por Hurtado de Barreras como un "proceso que abarca la ubicación, recopilación, selección, revisión, análisis, extracción y registro de información contenida en documentos" (p.851).

El procedimiento para realizar esta revisión en primera instancia fue ubicar los documentos, en su mayoría, libros digitales, páginas web, en los que se hace

mención los comportamientos en las prácticas organizacionales del gerente financiero, las posturas de expertos para describirlos y todo esto permitió alcanzar el objetivo planteado y generar a posterior la discusión y respectivas conclusiones.

### **Resultados**

Las organizaciones requieren confluir en procesos gerenciales y es el gerente quien asume el rol de llevarlos a la práctica; básicamente se debe, a que estas han requerido dar respuesta efectiva para enfrentar realidades de caos y complejidad que han generado nuevos escenarios y circunstancias, como: coyunturas políticas, económicas, sociales y la actual emergencia de salud a nivel mundial, derivada del COVID 19, que han impactado significativamente su desempeño y la toma de decisiones. Para la fuente consultada Ventures (2021) las organizaciones son vistas como fractales.

Células autónomas y autogestionadas pueden crecer y evolucionar con independencia, siempre y cuando cada una de ellas siga cumpliendo con el principio de autosemejanza, lo que implica seguir siendo coherente consigo misma y con la organización en su conjunto. De esta forma se puede aprovechar la creatividad, la evolución y la autonomía de cada uno dentro de los límites de la visión general de la organización y su cultura. Gracias a la autosemejanza característica de los objetos fractales, cualquier nivel de la empresa tiene la misma estructura y presenta las mismas propiedades.

Lo citado crea las bases para visualizar que los miembros de una organización pueden ser considerados una célula y juegan un papel preponderante, para que esta evolucione satisfactoriamente, siempre y cuando,

este cimentada en la autonomía; es decir, que cada nivel pueda autorregularse, que estos miembros se identifiquen con lo que hacen ya que serán más saludables y resistentes aquellos que se sientan valorados, apreciados y compensados de manera justa. Para Gómez Foronda (2021):

El mundo empresarial está enfrentándose a uno de los mayores desafíos de su historia. Las organizaciones que tendrán éxito en este siglo serán muy diferentes a las que lo tuvieron en el siglo XX. Por eso, es fundamental desarrollar un paradigma que responda de manera efectiva a los retos actuales y logre un alto rendimiento sostenible desde la perspectiva de “las 3 P”: planeta, personas y prosperidad financiera (sección 1).

Tal aseveración de esta autora es motivo de reflexión para quienes ejercen el rol de dirigir las organizaciones debido a que deben asumir en sus actividades operativas estas necesidades, bien llamadas 3P y sería el paso inicial de un proceso de cambio que implica pasar de una simple estructura formal a una inteligente. De igual forma, Gómez Foronda (2021) refiere que para diseñar procesos de cambio, es necesario explorar la historia de una organización porque ayuda a conocer su evolución, patrones recurrentes de comportamiento, fortalezas (lo que hace muy bien), errores que comete de manera recurrente (debilidades), cómo reacciona ante el éxito y el fracaso, sus creencias y valores compartidos.

Evidentemente, se está refiriendo a quienes dirigen las organizaciones y son generadores de cambio, que deben ubicarlas en tiempo presente y sobre todo conocer su pasado, comprender el contexto, que su entorno está en constante

cambio y es necesario identificar oportunidades y amenazas para lograr éxito. Esta autora señala, algunos elementos que hay que conocer para ubicar una organización en tiempo presente son: Factores externos: económicos, políticos, tecnológicos, sociales; sector, situación actual y tendencias. Competencia, líderes actuales y emergentes. Clientes y consumidores, necesidades actuales y futuras. Grupos de interés internos y externos. Los que dirigen las organizaciones a nivel financiero se les puede llamar **gerente financiero**, para Córdoba Padilla (2012) debe:

...poseer un alto sentido de responsabilidad social ya que es el ejecutivo que debe propender por el mantenimiento del equilibrio entre los intereses de los socios, los trabajadores, los clientes, acreedores y la comunidad. Debe ser hábil negociador, estratega y gran conocedor del negocio y del entorno empresarial (p.25).

Vista esta conceptualización, el gerente financiero es considerado el responsable directo de la operatividad de toda la organización en conjunto y específicamente en el área financiera; por tal motivo, sería visto como un talento humano a nivel macro y ello implica que debe garantizar en cada nivel relacionado el manejo eficiente del dinero. De igual forma, se ha considerado la gestión que realiza el gerente del área financiera. Para Gitman (2003):

Todos los gerentes de la empresa, independientemente de sus descripciones de funciones, trabajan con personal de finanzas para justificar sus requerimientos de fuerza laboral, negociar presupuestos operativos, realizar las evaluaciones de desempeño financiero y vender propuestas al menos en parte con base en sus méritos financieros. Desde luego, aquellos

gerentes que entienden el proceso de toma de decisiones financieras estarán mejor preparados para dirigir los asuntos financieros y, por consiguiente, obtendrán con más frecuencia los recursos que necesitan para alcanzar sus propios objetivos (p. 7).

Desde lo citado existe una concepción auto transformativa que ubica al gerente financiero, como recurso humano el cual gestiona el proceso de inversión y obtención de dinero por vías propias o financiamiento; así como también, maximiza las utilidades de la organización, con el apoyo de una adecuada planificación, organización y control; etapas estas, propias de un proceso de administración y que su éxito dependerá exclusivamente de una adecuada toma de decisiones y oportuna retroalimentación en la última etapa de control. En esta etapa se garantiza que los resultados obtenidos hayan sido previstos en la planeación y que se cumplan tal cual fueron pensados, siendo necesario la supervisión constante, tarea que le corresponde a un gerente financiero.

Es importante indicar que durante la gestión de maximización de las utilidades hay que considerar el riesgo. Para Gitman. (2003) esta “representado por la probabilidad que los resultados reales sean diferentes a los esperados” (p.13). Este elemento puede presentarse cuando ocurren situaciones que entorpecen el normal desarrollo de las funciones y actividades de una organización. Es decir, aquellas relacionadas con el logro de objetivos, cumplimiento de la visión, misión y sobre manera, de no estar en condiciones para honrar los costos fijos. Según Córdoba Padilla (2012):

Cuando se establecen los objetivos empresariales se determina una especie de marco de referencia que guía la toma de decisiones y si el administrador financiero enfoca sus decisiones cotidianas únicamente hacia el alcance de la máxima utilidad, se corre el peligro que no garantice el futuro de la empresa, la maximización de utilidades es un concepto cortoplacista (p.26).

Lo citado fortalece la idea, que los objetivos de cualquier organización deben ser formulados a largo plazo y más que maximizar utilidades (objetivo a corto plazo), lo ideal es fomentar el crecimiento financiero futuro y gestionar tomas de decisiones adecuadas para que estas permanezcan en el largo plazo siendo productivas y seguir desarrollándose financieramente de forma óptima.

Aunado a lo antes expuesto, Marchal (2021) plantea los desafíos que tiene el director financiero en las empresas emergentes. Cita a Carriazo Hernández para quien "el desafío más importante sería poner orden en el caos" y no tener miedo al talento", que hay que acompañar al crecimiento de la empresa. Joaquín Huesca, añadió que, debido a ese crecimiento, a esa intensidad, es "poner foco y atención en las prioridades correctas y en el momento correcto".

Pablo Solís destacó "construir un plan financiero que ponga cara y ojos a la estrategia de la compañía". Otro punto que indicó es "asegurar la ejecución del plan financiero, para asegurar la viabilidad de la compañía, para poder acometer el proyecto". Ignacio Marcos, describió que poner orden al dato y adaptarte a los cambios en el negocio. "Vienen cambios muy grandes y hay que saber adaptarse a esos cambios", aseveró. Hay que hacerlo con agilidad, desde dar el salto internacional a un cambio en el modelo de negocio.

Otro aspecto tratado está relacionado con las diferencias que puede haber entre un director financiero de una empresa tradicional y de una emergente.

Sobre este particular, Marcos opinó que:

La empresa tradicional es una figura muy cambiante y que la definición de empresa emergente es muy amplia. "No hay tanta diferencia en el día a día de lo que hacen", remarcó. "El CEO es el dueño del terreno y el director financiero es el del mapa", expresó. Debe ser un experto del negocio y ha de ser una persona más dentro del equipo directivo, y no un mero ejecutor de ciertas funciones tradicionales.

Lo citado es otra evidencia práctica que ubica al gerente financiero de una empresa emergente como el guía general que muestra las líneas de acción y orienta al cumplimiento de todas las actividades relacionadas a la generación de dinero, acreditándolo como experto y que debe ser ubicado en una jerarquía de mando de alto nivel, requiriendo el uso permanente de la empatía. Según Aguilar Idáñez (2019):

La empatía es lo que permite compartir la fragilidad y vulnerabilidad que une a intervinientes e intervenidos, en un proceso de reconocimiento mutuo e implicación activa, que es el único camino cierto para generar confianza en el sujeto y para ser capaces, como profesionales, de reconocer sus capacidades y potencialidades, sus fortalezas y posibilidades de actuación. Ningún cambio personal es posible, si no es decidido y asumido por el propio sujeto.

Se observa que la empatía puede enfocarse desde una visión permanente de auto transformación del individuo, en la cual, necesariamente, debe existir el factor confianza de manera mutua en los implicados en un proceso gerencial

financiero; es decir, reconocer el potencial y capacidades tanto del gerente como del resto de los miembros de la organización.

Según Gómez Foronda (2021) en términos prácticos, todas aquellas medidas que se implanten y que pongan en entredicho el nivel de confianza sobre el equipo o empleados (tales como máquinas de fichar, sistemas estrictos de reporte y control, sistemas burocráticos de autorizaciones) estarán reduciendo el nivel de confianza de los empleados. De lo citado nace la concepción que es importante identificar hasta donde los controles estrictos contribuyen en el logro de los objetivos de la organización y si añaden algún valor y ello se puede evidenciar analizando los índices de productividad, revisando las políticas, procedimientos, manuales entre otros.

Ante la sustentación teórica en este aparte de los resultados, la autora del artículo, logro visualizar a la organización como un triángulo (Figura 1), compuesto por tres elementos, sus miembros, factores internos y factores externos. Siendo el gerente financiero el experto, el eje de la balanza que sostiene el triángulo y la direcciona, en función de no anclarla. Es decir, que en su desempeño profesional no contemple, orden, equilibrio, estabilidad y certidumbre, ya que ello implica carencia de fuerzas emocionales como la ambición y el arrojo necesarios para enfrentar posibles cambios (tecnológicos, económicos, políticos, culturales), por mencionar algunos, la idea es adaptar e integrar a las organizaciones a nuevas condiciones que le permitirán asumir nuevos retos.

Se puede afirmar que una organización si está en equilibrio sería un sistema cerrado y ello significaría su muerte y que como sistema debe ser abierto, para que sobreviva y evolucione lejos del equilibrio y con ello pueda enfrentar cualquier situación opuesta al equilibrio. En este orden de ideas, el gerente financiero, durante el proceso de atender los desequilibrios en la balanza, enfrentará certezas e incertidumbres y para ello requerirá apoyarse en teorías económicas, financieras, administrativas y aquellas de índole emergente; en virtud, que estas aportan insumos para lograr los objetivos en la organización. Esta concepción da pie a una transformación del pensamiento a favor de la actitud de cambio del gerente financiero, que hacen posible crear la necesidad de mantenerse actualizado en conocimientos que verá reflejado positivamente en su formación profesional.

En su defecto el gerente financiero emergente será el encargado de ejercer estas actividades y estará dotado de una serie de capacidades, atributos y condiciones humanas de naturaleza múltiple, integradas por elementos diferentes y contradictorios, que en esencia cumplen el objetivo central de asumir retos, con el uso permanente de la experiencia, empatía y auto transformación y así conseguir que la organización, afronte adecuadamente ante lo imprevisto, la variabilidad de su ambiente, integrado por factores, internos y externos.

A medida que las organizaciones enfrentan estos factores, se hacen más complejas y fuertes, no por su tamaño, estructura o poder, sino por su capacidad de creatividad, adaptación, respuesta e innovación del experto. El gerente

financiero emergente actúa según los avances tecnológicos que disponga el país, a lo variado de la demanda del mercado y a los cambios turbulentos en los ámbitos, políticos, económicos, sociales, culturales.

Por ejemplo, en Venezuela para el presente año 2022, se pueden resaltar grandes organizaciones, considerando el número de trabajadores, Merck, McDonald, Belcorp, Corporación Bigot, Grupo Mercantil y otras de menor tamaño, llamados emprendimientos emergentes, Assistance, Eco baby y Paradiso Entertainment entre otros, en las que, sus gerentes financieros a través del cambio, innovación y creatividad han gestionado adecuadamente el factor riesgo, permitiendo a estas organizaciones mantenerse en crecimiento financiero siendo productivas.

La razón del éxito es porque el gerente financiero emergente, ha sabido atender nuevas formas de vida, producido por el efecto postpandemia COVID 19, requiriendo implementar nuevas formas de distribución para atender nuevas formas de consumo que a su vez propician otros tipos de producción. Ante este escenario, enfrentarse a los cambios no es sencillo para las organizaciones, porque más que obtener beneficios económicos, el gran objetivo es mejorar drásticamente el rendimiento operativo a la velocidad que el cambio en el mercado le imponga, para lo cual se tienen que tomar decisiones rápidas, pero sin caer en improvisaciones que las lleven al caos organizacional.

Por tal motivo, la actuación del gerente financiero emergente se pudo evidenciar bajo la premisa que requiere el apoyo de tres pilares sólidos y

fundamentales como lo son: auto semejanza, autotransformación y similitud. Dado a cada organización, aunque sea diferente en tamaño y ramo amerita en los tiempos actuales post pandemia COVID 19, visualizarse de manera múltiple y con estilos gerenciales diversos que deben ir cambiando según lo haga su entorno.

### **Discusión**

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en un proceso de autotransformación y de allí que sus miembros también lo estén, dado a los diversos cambios que están sufriendo para afrontar eventos políticos, tecnológicos, económicos, legales, socio culturales, entre otros, con el único fin, de generar oportunidades más efectivas a nivel de su parte interna y externa, las cuales requieren del adecuado desempeño del gerente financiero emergente, siendo prioritario ubicar al mejor especialista y que sea un profesional que aporte seguridad, para realizar acciones rápidas y precisas.

También surge la necesidad, de tener a disposición el perfil de ese profesional, para formar un equipo multidisciplinario y ofrecer soluciones según la problemática que se presente; ya que, el gerente financiero será quien proporcionará información o datos al resto de la organización.

La autora comparte la apreciación de Huesca, Solís, Marcos y Carriazo, quienes en artículo de la revista elEconomista.es, hicieron varias consideraciones. Primero Huesca, aseguro que las personas y recursos económicos son la columna vertebral de las empresas. "No hay ninguna parte de la organización que no utilice

personas y recursos económicos". Luego Solís razonó, en el rol del gerente financiero, tiene mucha importancia la estrategia; Marcos, que el departamento financiero tiene una visión general de toda la empresa y Carriazo que las áreas estarán más conectadas vía aplicaciones tecnológicas.

En relación con estas conjeturas, al hablar del talento humano, sus bases son universales, porque a través de la historia la actuación de este ha sido siempre elemental, aun cuando se avizora una sexta revolución industrial, en la que el uso de la robótica pretende sustituirlo.

Sin embargo, es un talento que tiene un rol estratégico de aportar valor y el uso de la estrategia en cualquier acción gerencial de índole financiera no debe centrarse en lo inmediato; sino más bien en el futuro ya que el objetivo a lograr debe ser el éxito a largo plazo y la reconstrucción en el proceso de toma de decisiones, considerando la organización de manera integral, que todos sean los protagonistas y entender que primero hay que planificar para luego organizar y ejecutar. Todo esto, con bases en la retroalimentación para anticiparse al cambio que viene y que tecnologías ayudarán a ello enfocando los procesos en temas que aporten valor añadido a las organizaciones.

En la gerencia financiera emergente al hablar de autotransformación es centrarse en movilizar iniciativas innovadoras que permitan abordar una amplia gama de desafíos a los que se estaría enfrentando el gerente financiero y que estos pueden ser de orden, político, social, tecnológico, económico, cultural, legal y ecológico. Se puede afirmar como uno de los caminos más seguros para



generar confianza mutua en los miembros de una organización, sería la autotransformación del gerente financiero como eje central de cualquier organización emergente. Seguidamente, iniciar un proceso de transformación en cada sujeto de manera reflexiva con nuevas capacidades organizacionales, así como la mejora de la efectividad, rendimiento y productividad en su actuación.

### **Conclusiones**

Con frecuencia visualizan a un gerente como administrador; sin embargo, no es así, a un administrador le compete que los departamentos realicen sus actividades y manejen sus recursos de forma adecuada y al gerente le compete, el alto mando la organización. En tal sentido, este talento sería un individuo que realiza actividades en un contexto de complejidad, incertidumbre e indeterminismo; siendo estos tres últimos términos, propios de un ambiente emergente, el cual requiere cambios en la forma de pensar y actuar, para hacer que las organizaciones estén dispuestas a transformarse y se mantengan más competitivas.

Este individuo además de ejercer su función en el área de competencia, amplía su campo de actuación a otras áreas y resulta ser uno de los desafíos que tienen las organizaciones tradicionales y que las emergentes han logrado superar y la idea es ayudar a tomar mejores decisiones de forma multivariada. Por ejemplo, el departamento de ventas supone que este tenga relación con otras organizaciones, y automáticamente lo hace complejo durante el proceso de vender

y en el pasado su gestión se basaba en reducir la complejidad; en este momento, el ritmo de los cambios en el entorno exige una mayor participación en la complejidad y el porcentaje de aprendizaje del experto debería ser mayor o igual que el porcentaje de cambios. Por lo tanto, se requiere de grandes dosis de aprendizaje.

Igualmente, el gerente financiero emergente, realiza actividades que, por lo general, no realiza el resto de los gerentes, ya que manejar dinero tiene inherencia en cada proceso por ser una vía de cambio para generar valor y cumplir con los costos y gastos requeridos para el adecuado funcionamiento de toda la estructura de una organización y el impacto que su gestión tiene, es inmediato. Por lo tanto, su actuación esta provista de gran importancia y valor agregado a cualquier actividad comercial e industrial.

Para que la actuación del gerente financiero emergente sea efectiva, este requiere tener experiencia en un puesto similar en otra empresa o en su defecto ser un individuo capaz de asumir retos; es decir, iniciar desde cero en cualquier actividad gerencial; para ello, también debe tener un conocimiento profundo de la organización para contribuir con ideas que faciliten afrontar los cambios que pudieran darse en el ámbito financiero.

Debe mantenerse informado de todos los temas y normas relacionados con las finanzas y tener capacidad para explicar y transmitir al resto de los miembros de la organización, técnicas, prácticas y métodos de carácter complejo que impliquen el uso de la racionalidad, el empirismo, la imaginación y la creatividad

de manera sencilla, y si así fuese necesario, desempeñarse en ambientes que estén fuera de su área de seguridad.

Así la gerencia financiera en tiempos de pandemia COVID 19 requiere del uso permanente de cualquier conocimiento, llámese financiero, cultural, tecnológico, económico, político, dado a la condición atípica que deberá enfrentar y requerirá de toda su experiencia y buen uso de herramientas administrativas y financieras. Al tal efecto, aceptar que las organizaciones deben estar gerenciadas por expertos en cada área del conocimiento, sería el primer paso para dar un salto gigante y lograr el desarrollo financiero sostenido en el tiempo de cualquier negocio, lo que resulta un reto que debe asumir un gerente financiero.

El efecto postpandemia COVID 19, podría ser interpretado como oportunidad para que el gerente financiero haga uso de la creatividad e innovación y una forma de impulso al crecimiento económico a nivel regional y mundial. Ante esta situación, las organizaciones están insertadas en una realidad cambiante, incierta, compleja en la que el gerente financiero debe asumir la presión de las necesidades tanto internas como externas de la organización.

Esto se pudo evidenciar, en virtud que las organizaciones están envueltas en la complejidad; por lo tanto, requieren que las actividades para el desarrollo organizacional estén en mejoramiento continuo y sean aplicadas en varios niveles: individual, interpersonal, por grupos e inter grupos. El gerente financiero emergente debe gozar de una cualidad denominada autosemejanza y a ello se le puede agregar otras dos, como lo son, la autotransformación y la similitud.

Se hace referencia a la similitud, considerando que debería copiar otras actuaciones que han sido satisfactorias y aplicarlas desde el nivel superior, dueños, gerentes, hasta el trabajador que ejecuta la acción de producción de bienes y servicios, ya que a todos ellos les compete, organizarse y autorregularse bajo los mismos propósitos, objetivos, estrategias, políticas, cultura y valores compartidos que posea la organización. Se está en presencia de un sistema caótico, el cual crea un equilibrio extremadamente exigente y la idea es, fomentar el desequilibrio, garantizar sistemas abiertos que impulsan el crecimiento futuro y la creación de valor agregado a largo plazo donde el gerente financiero emergente sea el eje central.



**Figura 1. Triángulo de la organización emergente**  
Fuente: Elaboración propia

**Referencias**

- Aguilar, M. (2019). **Por un trabajo social radicalmente dialógico**. <https://mariajoseaguilaridanez.wordpress.com/2019/05/04/por-un-trabajo-social-radicalmente-dialogico/>
- Batram, A. (2001). **Navegar por la Complejidad: Guía Básica sobre la Teoría de la Complejidad en la Empresa y la Gestión**. Ediciones Granica S.A., .
- Chiapello, E., & Patrick, G. (2019). **Sociología de las herramientas de la gestión: Introducción al análisis social de la instrumentación de la gestión**. Santiago Chile: Universidad Alberto
- Córdoba, M. (2012). **Gestión Financiera**. Ecoe.
- Cornejo, A. (2004). **Complejidad y Caos Guía para la administración del Siglo XXI**.
- Gómez, S. (2021). **Organizaciones Inteligentes**. Penguin Random House Grupo Editorial España. <https://books.google.co.ve/>
- Hernández, Á. (2008). **El Desarrollo Como Problema: ¿Igualdad de Qué?** Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Jiménez, W. (2000). **Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense**. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Lawrence J. Gitman. (2003). **Principios de administración financiera**. México: Pearson Educación.