

Contribuciones al conocimiento administrativo y contable en Venezuela



**Aportes
desde la gestión
de postgrado**

2026

Contribuciones al conocimiento administrativo y contable en Venezuela. Aportes desde la gestión de postgrado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. 1era Ed. Maracay, Venezuela. 2026

125 p.;

1. Tributos – Gestión empresarial – Gestión y control – Políticas públicas
Economía - Investigación- Metodología

Primera edición, 2026

© Universidad de Carabobo.

Autores: Calles Guinan Milagros del Valle, Dreyer López Ángel Francisco, Fermin Rosales Luismar Solangel, González Sánchez Joiseth Andreina, Méndez Calles Gabriela Carolina, Pérez Palacios Andreina Carina, Rojas Pimentel Yhoany Del Carmen, Salazar Aníbal José y Vasquez Escalona Jessenia Johanny

Editores: Ortiz Buitrago José, Sánchez Tovar Ligia y Cabeza, José Felipe

Diseño de portada: Francisco Antonio Ponte-Rodríguez

Diagramación y Montaje: Francisco Antonio Ponte-Rodríguez

Depósito Legal: CA2026000049

ISBN Electrónico: 978-980-233-905-1

Hecho en Venezuela - Made in Venezuela

Todos los capítulos de este libro, han sido objeto de revisión por colaboradores expertos en el tema.

Este libro está protegido bajo la licencia **Creative Commons Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.





Benito Hamidian
Decano

Campus Bárbula

Paola Lamenta

Escuela de Administración Comercial
y Contaduría Pública

Raúl Nuñez

Escuela de Relaciones Industriales

Henry Villegas

Ciclo Básico

Exau Navarro

Escuela de Economía

Neyda Ibañez

Dirección de Investigación
y Producción Intelectual

Norolga García

Dirección de Extensión y
Relaciones Interinstitucionales

Claudia Velásquez

Dirección de Postgrado
(Estudios Superiores para Graduados)

Maricarmen Ravelo

Dirección de Docencia y
Desarrollo Curricular

Karen Ramírez

Dirección de Tecnología,
Información y Comunicación

Alejandra Guinand

Dirección de la Biblioteca de Faces

Campus La Morita

Lusmir Bolívar

Escuela de Administración Comercial
y Contaduría Pública

Ladislao Figueredo

Escuela de Relaciones Industriales

Miguel Escalona

Ciclo Básico

Ligia Sánchez

Dirección de Investigación
y Producción Intelectual

Anahir Rodríguez

Dirección de Extensión y
Relaciones Interinstitucionales

José Ortiz

Dirección de Postgrado
(Estudios Superiores para Graduados)

Israel Sánchez

Dirección de Tecnología,
Información y Comunicación

Mercedes Blanco

Dirección de la Biblioteca de Faces

Williams Aranguren

Instituto de Investigaciones Dr. Manuel Pocaterra Jiménez (INFACES)

Abraham Molina

Fundación para el Desarrollo de Proyectos especiales (FUNDAPROFACES)

Xiomara Pacheco

Fundación Centro de Extensión y Asistencia Técnica a las Empresas (FundACEATE)

Contribuciones al conocimiento administrativo y contable en Venezuela

Aportes desde la gestión de postgrado

1ra Edición

© Universidad de Carabobo

2026

Contenido

	Pág.
Presentación	4
Capítulo I: La sostenibilidad en la gestión financiera del sector salud: desafíos y recomendaciones desde la perspectiva contable	
Joiseth Andreina González Sánchez	7
Capítulo II: Desafíos en el control financiero de costos operativos para la rentabilidad de una PyME del sector plástico	
Jessenia Johanny Vásquez-Escalona	21
Capítulo III: Gestión de cobranza en las decisiones financieras de una empresa manufacturera	
Gabriela Carolina Méndez-Calles	33
Capítulo IV: La acción gerencial en la toma de decisiones. El caso de una empresa de fabricación de medicina veterinaria	
Yhoany Del Carmen Rojas Pimentel	46
Capítulo V: Gestión financiera del flujo de efectivo en una empresa de servicios inmobiliarios	
Milagros Del Valle Calles Guinan	61
Capítulo VI: Cultura tributaria y conciencia social en Venezuela: un análisis documental	
Ángel Francisco Dreyer-López	71
Capítulo VII: Dolarización de facto en Venezuela. Implicaciones económicas y financieras	
Aníbal José Salazar	80

	Pág.
Capítulo VIII: Coaching gerencial y clima organizacional en una empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata	
Luismar Solangel Fermín-Rosales	90
Capítulo IX: Estrategias gerenciales para fomentar el clima organizacional participativo. Un estudio de caso en el sector privado	
Andreína Carina Pérez-Palacios	104
Sobre los autores	117

Presentación

La gestión financiera y contable contemporánea en América Latina, y particularmente en Venezuela, se ha transformado en un campo de estudio dinámico, retador y esencial para la sostenibilidad de las organizaciones. El entorno venezolano se ha caracterizado por la alta volatilidad económica, la dualidad monetaria y una creciente exigencia de responsabilidad social y ambiental, donde los profesionales del área ya no pueden limitarse al registro histórico de transacciones. Además, deben actuar como consultores estratégicos que garantizan la viabilidad y el crecimiento empresarial.

Ante esta realidad, este libro se erige como una obra fundamental que aborda los desafíos cruciales que enfrentan las organizaciones en este complejo panorama. Esta obra reúne una serie de investigaciones académicas que tuvieron el propósito de analizar, diagnosticar y proponer soluciones innovadoras a problemas de gestión y control que impactan directamente la salud financiera y el desempeño organizacional.

El contenido de este libro se ha estructurado en nueve capítulos, donde cada uno profundiza en una arista vital de la administración financiera y contable, todos unidos por el hilo conductor de la toma de decisiones estratégica y la sostenibilidad corporativa.

En el capítulo 1, relacionado con la sostenibilidad en la gestión financiera del sector salud, se analiza la necesidad de integrar métricas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) en la contabilidad y el presupuesto de las organizaciones de salud, asegurando su viabilidad a largo plazo más allá del beneficio económico inmediato.

El capítulo 2 trata acerca del control financiero de costos operativos. Aquí se evalúa los desafíos de las PYME para establecer un control riguroso de sus costos operativos, proponiendo el uso de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para optimizar la rentabilidad en el sector industrial.

El tema de la gestión de cobranza y decisiones financieras, se aborda en el capítulo 3, donde se examina la influencia directa de una gestión de cobranza, ineficiente en la liquidez y en la calidad de las decisiones financieras de las empresas manufactureras, destacando el riesgo de políticas de crédito inadecuadas.

El capítulo 4 aborda la acción gerencial en la toma de decisiones. La autora interpreta la acción gerencial como el proceso esencial de toma de decisiones, diagnosticando deficiencias en la planificación estratégica y la dirección que minan la efectividad organizacional.

Flujo de Efectivo en Servicios Inmobiliarios, es abordado en el capítulo 5, donde se detalla la importancia crítica de la gestión del flujo de efectivo, en el sector inmobiliario, un área sensible a los cambios económicos, para mantener la liquidez, la solvencia y la continuidad operativa.

La cultura tributaria y conciencia social, es tratada en el capítulo 6, donde se interpreta el fenómeno de la cultura tributaria en Venezuela, argumentando que el cumplimiento fiscal debe basarse en la educación ciudadana y la conciencia social, más que en la coerción, para asegurar la justa distribución de las cargas públicas.

En el capítulo 7, el autor trata el tema de la dolarización de facto y sus Implicaciones. En este capítulo se ofrece un análisis documental de las implicaciones económicas y financieras de la dolarización informal en el país, evaluando la dualidad monetaria, el riesgo cambiario y la pérdida de autonomía monetaria.

El coaching gerencial en el clima organizacional. En este capítulo 8 se aborda el rol del coaching gerencial como una herramienta estratégica, para mejorar el clima organizacional y la motivación del talento humano, crucial para la productividad en entornos de alta incertidumbre.

Por último, el capítulo 9 se centra en las estrategias para el clima organizacional participativo: Aquí, se proponen estrategias gerenciales concretas para fomentar un ambiente laboral armónico y participativo, incidiendo directamente en la mejora de la comunicación y el desempeño del equipo.

Este libro no solo es una obra de consulta, sino un motor de desarrollo académico fundamental para las Facultades de Ciencias Económicas y Sociales. Su concepción, basada en la recopilación de investigaciones rigurosas sobre la realidad nacional (dolarización, gestión de costos, cultura tributaria), lo convierte en un modelo didáctico y motivacional para los estudiantes de postgrado. Al exponer metodologías y análisis aplicados, el texto busca inspirar a la nueva generación de profesionales a involucrarse activamente en la investigación, la generación de

Presentación

nuevo conocimiento y la difusión de saberes esenciales para la transformación económica y social del país.

A través de la conjugación de estos estudios, el libro proporciona un recurso invaluable para estudiantes, académicos y profesionales, pues ofrece un diagnóstico exhaustivo de la realidad operativa y financiera, y sienta las bases para la formulación de políticas administrativas y contables que permitan a las organizaciones no solo sobrevivir a los desafíos actuales, sino también trazar una senda hacia la sostenibilidad y el crecimiento estratégico.

Los editores

Dr. José Ortiz

Dra. Ligia Sánchez

Dr. Felipe Cabeza

**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Campus La Morita. Universidad de Carabobo**

Capítulo I

La sostenibilidad en la gestión financiera del sector salud: desafíos y recomendaciones desde la perspectiva contable

Joiseth Andreina González Sánchez

Introducción

Las ideas contenidas en el presente trabajo comprenden el estudio de la sostenibilidad empresarial como una fase global que abarca prácticas y principios orientados a satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. El enfoque integral de la sostenibilidad se basa en tres pilares fundamentales: ambiental, social y de gobierno corporativo, buscando siempre el equilibrio con el entorno financiero y económico de la organización. Lira (2018) define la sostenibilidad como un "proceso evaluable mediante criterios e indicadores del carácter ambiental, económico y social, que tiende a mejorar la calidad de vida y la productividad de las personas" (p.1).

En los últimos años, la sostenibilidad ha impactado el entorno de la contabilidad. Tradicionalmente, la contabilidad se define como la disciplina que registra, clasifica, resume e interpreta la información financiera para la toma de decisiones gerenciales. No obstante, los autores Sanjuanero y Solano (2024) plantean que la histórica predominancia de una contabilidad tradicional, centrada únicamente en el beneficio económico, ha llevado a prácticas perjudiciales para el medio ambiente y a repercusiones sociales. Por ello, las ciencias contables deben ser vistas también como una ciencia social que favorezca la consideración de aspectos sociales.

En tal sentido, factores como la competitividad y posicionamiento en el mercado de las organizaciones, avances acelerados de las tecnologías, entornos volátiles, entre otros, ha

traído como resultado la necesidad de contar con información útil y oportuna que permita a la gerencia contar con una visión amplia de las oportunidades y amenazas del entorno.

Tal como plantean Sanjuanero y Solano (2024):

El problema que tienen las organizaciones, radica en la complicidad de alcanzar un equilibrio entre las tres dimensiones, ya que históricamente, las empresas han sido evaluadas teniendo en cuenta su capacidad para generar beneficios económicos y ha existido la predominancia de una contabilidad tradicional, que al poner en acción ciertas prácticas como el consumo excesivo, la producción en masas y la extracción de recursos naturales; solo han estado perjudicando el medio ambiente, han descuidado las operaciones que se llevan a cabo y como resultado, presentando repercusiones sociales. (p.2).

Lo planteado anteriormente, indica que las ciencias contables no deben ser catalogadas únicamente como una ciencia económica, sino que deben ser caracterizadas de igual forma como una ciencia social, el cual favorece la consideración de aspectos sociales. Lo anterior se sustenta debido a que el objeto de estudio de la contabilidad va más allá de las dimensiones económicas, sino que también influyen factores sociales en la información.

Retomando las ideas de Sanjuanero y Solano (2024):

En el entorno empresarial de hoy, existe una demanda de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que cada vez es mayor, esto nace por la necesidad de abordar desafíos medioambientales y sociales urgentes que han puesto en relieve la importancia de la contabilidad sostenible. Este campo comienza a emplearse no solo para buscar mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de las organizaciones, sino que también promete impactar significativamente su desempeño financiero y su contribución al bienestar global. (p.6).

En vista de esta situación, ha surgido la necesidad por parte de los agentes económicos como la familia, estado y empresa, que exista un cambio de paradigma, se empleen practicas sostenibles dentro de las organizaciones y de transparencia por parte del gobierno corporativo, motivando la emisión de información no financiera que complementa los datos presentados en los estados financieros, reduciendo incertidumbre y ampliando el nivel de confianza en la información.

La sostenibilidad en la gestión financiera del sector salud: desafíos y recomendaciones desde la perspectiva contable

Ahora bien, a nivel mundial, diversas organizaciones se han dado a la tarea de implementar estrategias asociadas a la sostenibilidad en sus procesos, cumpliendo con lo establecido en la agenda 2030, aprobado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año 2015, basados en los 17 objetivos de desarrollo sostenible, el cual a la fecha 195 países a nivel global se encuentran suscritos en él. De igual forma, Foncea (2022), en el portal Deloitte España, publica lo siguiente:

Con el propósito de alcanzar los objetivos para 2030 acordados en París, la Comisión Europea estima que se necesitan alrededor de 180.000 millones de euros de inversiones adicionales al año, cifra que ha sido aumentada por el Banco Europeo de Inversiones hasta los 270.000 millones de euros anuales.

Es por ello, que inversionistas y la banca a nivel global a través de su cartera de clientes, están enfocando sus esfuerzos financieros y contables a tomar en cuenta a organizaciones transparentes y responsables, que efectúen sus operaciones de forma ética, garantizando así la estabilidad financiera de su inversión y financiamiento, el cual verifican que sea invertido en una organización que cuente con un bajo índice de volatilidad en el tiempo. Asimismo, esto permite cuantificar y medir las operaciones derivadas al desgaste de los recursos naturales en cuanto a factores ambientales y al reconocimiento de las provisiones y contingencias dentro de la contabilidad, de los cuales, las organizaciones deben contar con disponibilidad dentro de su presupuesto para estar atentos a las contingencias, permitiendo evaluar los riesgos y anticiparse lo mejor posible ante cualquier situación desfavorable que se presente, a su vez, permite medir de manera adecuada todos aquellos gastos que surjan por el incumplimiento de las medidas ambientales.

Planteamiento del problema

Es importante mencionar, que diversos países de América Latina, incluyendo Venezuela, se encuentran suscritos en diversos convenios y tratados internacionales en materia ambiental y social, formando parte de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la ONU, dentro de sus objetivos planteados, los principales se basan en minimizar las emisiones de Dióxido de Carbono (CO₂) para el año 2030, construir una sociedad inclusiva, disminuir las desigualdades y la pobreza.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, algunas organizaciones a nivel nacional, tales como, Nestlé Venezuela con su plan “Creación de Valor Compartido en Venezuela”,

Empresas PMC, KPMG, Coca-Cola FEMSA Venezuela, entre otras, han modificado su cultura, valores y procedimientos contables con el propósito a adaptarse a los cambios y necesidades que están surgiendo del entorno, contribuyendo así al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) plasmados en la agenda 2030.

Sin embargo, la organización objeto de este estudio, la empresa objeto de estudio, perteneciente al sector salud, presenta carencias en su gestión contable, presupuestaria y organizacional en aspectos asociados a la sostenibilidad.

En este orden de ideas, para la presente indagación, se ha realizado, un diagnóstico en una organización que pertenece al ramo del sector salud con amplia trayectoria en el mercado, evidenciando que carece dentro de su gestión contable, presupuestaria y organizacional de aspectos asociados a la sostenibilidad, referidos en primer lugar a la ausencia de publicación de información financiera a revelar relacionada con temas sostenibles que se deben revelar concernientes a las implicaciones de sus operaciones productivas en temas ambientales, sociales y de ética corporativa.

En segundo lugar, la empresa objeto de estudio, cuenta con lineamientos establecidos por la gerencia, sin embargo, están desprovistos de ser sostenibles. Los cuales podemos incluir, la capacitación y desarrollo de los colaboradores en aspectos relativos a su labor o actualización en las tecnologías, planificación de las actividades del proceso productivo, políticas que fomenten la cultura y valores organizaciones respectivas a iniciativas ambientales o sociales.

En tercer lugar, la organización no cuenta dentro de la contabilidad con provisiones y revelaciones de contingencias en sus estados financieros, lo que hace complejo el panorama, debido al incumplimiento de la normativa que requiere que esta información sea revelada, así como para los usuarios de la información que requieren información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Las empresas del sector salud enfrentan desafíos únicos que afectan la sostenibilidad, como la fluctuación de la demanda, el aumento de costos de insumos y las regulaciones gubernamentales. La planificación presupuestaria es crucial para anticipar estos cambios y ajustar estrategias financieras. La sostenibilidad en el sector salud se basa en la capacidad de gestionar eficazmente sus recursos financieros, mantener un flujo de caja saludable y asegurar la viabilidad a largo plazo. Es por ello que, la sostenibilidad de las empresas del sector de la salud está teniendo una gran

La sostenibilidad en la gestión financiera del sector salud: desafíos y recomendaciones desde la perspectiva contable

relevancia en un entorno donde la atención médica de calidad debe ser accesible y al alcance para todos los ciudadanos. Desde la perspectiva contable presupuestaria, la sostenibilidad se basa en la capacidad de gestión eficaz de sus recursos financieros, mantener un flujo de caja saludable y asegurar la viabilidad a largo plazo de sus operaciones (González, 2007).

El proceso de elaboración de presupuestos en el sector salud implica la identificación de todas las fuentes de ingresos, costos y gastos. Esto incluye la previsión de ingresos por servicios prestados, ayudas gubernamentales, donaciones y reembolsos de seguros. En cuanto a los costos y gastos, se deben considerar los costos operativos, sueldos y salarios del personal, mantenimientos de equipos, inversiones en infraestructura y tecnologías, así como, programas de responsabilidad social. La estimación de estos elementos es fundamental para asegurar que los recursos se asignen de manera eficiente y que la organización pueda cumplir con sus objetivos estratégicos.

Ahora bien, la contabilidad en el sector salud debe tener en cuenta los principios de la sostenibilidad financiera. Esto implica no solo el seguimiento riguroso de los ingresos, costos y gastos, sino también la evaluación de la rentabilidad y el retorno de la inversión en proyectos específicos. Las empresas deben ser capaces de medir el impacto financiero de sus decisiones y ajustarlas para garantizar la estabilidad a largo plazo.

Además, es esencial establecer mecanismos de control interno que prevengan el fraude y aseguren la transparencia en la gestión financiera.

Una parte fundamental de la sostenibilidad es la capacidad de las empresas para adaptarse a un entorno en constante cambio. Esto incluye la incorporación de avances tecnológicos, la mejora continua de los procesos y la formación del personal para enfrentar nuevos desafíos. Esto se traduce en la necesidad de flexibilizar los presupuestos y ajustarlos periódicamente para reflejar las nuevas realidades del mercado y las prioridades estratégicas de la organización.

El objetivo de esta investigación es analizar la sostenibilidad de las empresas del sector salud desde la perspectiva contable presupuestaria.

Teorías que sustentan el estudio

Contabilidad y sostenibilidad

La contabilidad, según Omeñaca (2017:21), es la “Ciencia que orienta a los sujetos económicos para que éstos coordinen y estructuren en libros y registros adecuados la composición cualitativa y cuantitativa de su patrimonio”. La contabilidad sostenible promete un impacto significativo en el desempeño financiero y la contribución al bienestar global. Esto permite cuantificar el desgaste de los recursos naturales y reconocer provisiones y contingencias dentro de la contabilidad para evaluar riesgos.

Sostenibilidad financiera en el sector salud

La contabilidad en el sector salud debe considerar los principios de la sostenibilidad financiera. El proceso presupuestario implica la identificación de ingresos (servicios prestados, ayudas gubernamentales, donaciones) y la consideración de costos y gastos (operativos, sueldos, mantenimiento de equipos, inversiones y programas de responsabilidad social). Es esencial establecer mecanismos de control interno para prevenir el fraude y asegurar la transparencia (González, 2007).

Metodología

El estudio se realizó con un diseño no experimental, enfoque cuantitativo y nivel descriptivo.

Población y muestra

Se aplicó un cuestionario a diez personas del área administrativa de la empresa objeto de estudio.

Técnicas e instrumentos

Se empleó la técnica de la encuesta con un cuestionario (Escala de Lickert) como instrumento de recolección de datos (ver tabla 1).

La sostenibilidad en la gestión financiera del sector salud: desafíos y recomendaciones desde la perspectiva contable

Tabla 1. Instrumento de recolección de datos

Nro.	Ítem	N 1	CN 2	AV 3	CS 4	S 5
1	La empresa aplica políticas sobre sostenibilidad empresarial.					
2	La empresa formula su presupuesto considerando todos los requerimientos necesarios de la sostenibilidad					
3	Los estados financieros emitidos incluyen métricas de sostenibilidad					
4	La empresa fomenta la participación de sus los colaboradores en iniciativas ambientales.					
5	La dirección de la empresa apoya la capacitación de los empleados en prácticas sostenibles.					
6	La empresa ejecuta financieramente las practicas sostenibles en el flujo de caja					
7	La empresa realiza evaluaciones de sus inversiones teniendo en cuenta las Inversiones socialmente responsables.					
8	La contabilidad contempla provisiones para la compensación de impactos ambiental es negativos.					
9	La empresa tiene plan de contingencias ante emergencias ambientales					

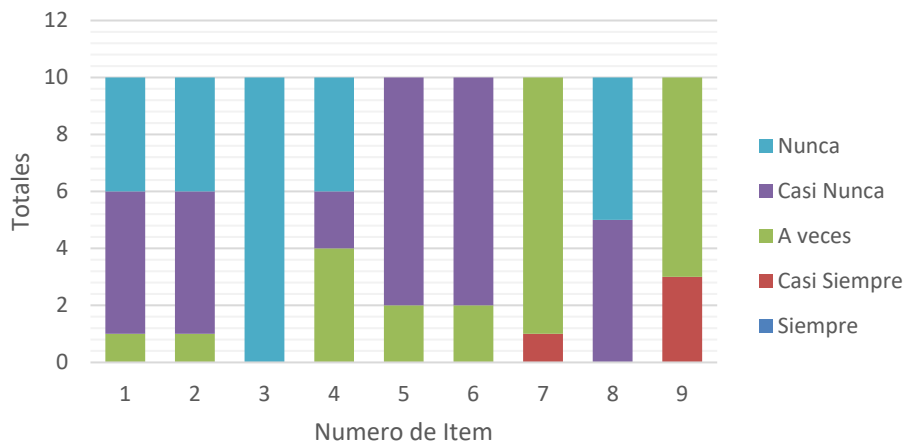
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2025)

Tabla 2. Resultados Obtenidos Instrumento de Recolección de Datos

Nro. Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Alternativa	Frecuencia Relativa								
Siempre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Casi Siempre	0	0	0	0	0	0	1	0	3
A veces	1	1	0	4	2	2	9	0	7
Casi Nunca	5	5	0	2	8	8	0	5	0
Nunca	4	4	10	4	0	0	0	5	0
Totales	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2025)

Gráfico 1. Resultados Obtenidos Instrumento de Recolección de Datos



Fuente: Datos obtenidos (2025)

Análisis de resultados

De acuerdo con el gráfico anterior, se pudo determinar que el 10% respondió a veces, el 50% respondió casi nunca y el 50% respondió nunca, lo que evidencia que la organización no aplica políticas referidas a la sostenibilidad empresarial en sus operaciones, lo que trae como consecuencia, una serie de implicaciones financieras y operativas que afectan tanto la estabilidad como el crecimiento de la empresa. En primer lugar, el incremento del riesgo financiero relacionado con posibles multas y sanciones por el incumplimiento de normativas ambientales y sociales. Asimismo, también genera pérdida de valor por el deterioro de los activos, lo cual afecta negativamente la valoración de la empresa y su atractivo ante los inversionistas.

Asimismo, el 10% de los encuestados respondió a veces, el 50% respondió casi nunca, mientras que el 40% respondió nunca. Lo que permite interpretar que la formulación del presupuesto realizado por la empresa objeto de estudio según los encuestados no se formula tomando en cuenta los requerimientos asociados a la sostenibilidad, teniendo consecuencias financieras y estratégicas graves, así como el uso ineficiente de los recursos (incapacidad para afrontar desafíos que afecten la cadena de suministros), pérdida de competitividad, impactos negativos en la reputación, dificultades para acceder a financiamiento, costos operativos elevados (de personal: desmotivación entre los empleados por falta de asignación de recursos a prácticas sostenibles, ejemplo: bonificaciones justas. Traduciéndose en mayor rotación de personal y mayores costos de

La sostenibilidad en la gestión financiera del sector salud: desafíos y recomendaciones desde la perspectiva contable

reclutamiento y capacitación), y menor innovación al no estar actualizada con las necesidades del mercado. La integración de la sostenibilidad en el presupuesto es crucial para asegurar que la empresa no solo sea eficiente a corto plazo, sino que también esté posicionada de manera sólida para un crecimiento responsable y a largo plazo.

Por otra parte, el 100% de los encuestados respondió que nunca se incluyen métricas de sostenibilidad dentro de los estados financieros. Significando una disminución en la transparencia y generando desconfianza entre los inversores y otras partes interesadas. Además, la falta de información sobre prácticas sostenibles puede dañar la reputación de la empresa y afectar su relación con los clientes. No monitorear y reportar métricas de sostenibilidad también puede llevar a una gestión ineficiente de recursos, incrementando los costos operativos. Además, la falta de provisiones distorsiona los estados financieros, dificultando la toma de decisiones informadas por parte de los interesados. Este incumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) respecto al reconocimiento y registro de la misma, puede dar lugar a auditorías desfavorables o sanciones. También impacta la liquidez de la empresa, al no estar preparada para enfrentar gastos inesperados, y afecta su credibilidad ante inversionistas, socios y clientes.

Seguidamente, el 40% de los encuestados respondió a veces, el 20% casi nunca y el 40% respondió nunca, eso indica que la empresa objeto de estudio en pocas oportunidades fomenta la participación de sus colaboradores en iniciativas ambientales afectando su cultura organizacional, rentabilidad, competitividad y reputación. También puede generar desinterés, ineficiencia operativa y dificultades para cumplir con las normativas. Para ser competitiva y responsable, la empresa debe incentivar la participación activa de su personal en prácticas ambientales, promoviendo un entorno que valore la sostenibilidad y el compromiso social.

Por último, se observa que el 30% de los encuestados respondió que casi siempre la empresa tiene plan de contingencias ante emergencias ambientales, mientras que el 70% restante respondió a veces. Esto se ve reflejado en la capacidad de la organización para reaccionar ante impactos ambientales, teniendo repercusión directa en los costos operativos, puesto que la falta de preparación puede generar mayores gastos en reparaciones, multas e interrupción de las operaciones de la empresa. Lo que significa para esta organización perteneciente al ramo del sector salud implicaciones directas sobre la salud y vida de los pacientes que necesitan el resultado para un diagnóstico eficaz y oportuno.

Conclusiones

La sostenibilidad se traduce en la asignación de recursos para proyectos e iniciativas que promuevan la sostenibilidad. Esto puede implicar la inversión en tecnologías limpias, la implementación de programas de responsabilidad social corporativa y la adopción de prácticas de gestión que fomenten la eficiencia y la transparencia

Al finalizar la investigación, se obtienen las siguientes conclusiones:

Se evidencia que existe carencia en cuanto a políticas sostenibles asociados a la gestión contable presupuestaria de la organización, el cual resulta fundamental, puesto que se deben implementar lineamientos sostenibles para asegurar una adecuada gestión eficiente y responsable de los recursos (económicos, ambientales, sociales).

Del mismo modo, se determinó que existe una ausencia de políticas en la entidad respecto a la capacitación continua a los colaboradores en sostenibilidad, contabilidad ambiental y tecnología, ralentizando la identificación de oportunidades para optimizar recursos y adoptar prácticas más eficientes en el proceso productivo. En este mismo contexto, la capacitación a los colaboradores resulta beneficioso para la organización puesto que, reduce errores dentro del proceso y costos asociados a ineficiencias.

Además, la ausencia de partidas sostenibles dentro del presupuesto puede limitar el acceso a financiamiento, ya que clientes e inversores valoran cada vez más el compromiso con la sostenibilidad. Aunado a esto, los cambios en el entorno, puede traer como consecuencia, una interrupción en la cadena de suministros de la organización, generando complicaciones y costos adicionales, impactando la disponibilidad de insumos, reactivos y equipos médicos que influyan en la operatividad de la empresa. También pueden llevar a una gestión ineficiente de recursos, como el uso excesivo de energía y agua, y la generación de residuos, aumentando los costos operativos y reduciendo la eficiencia general de la empresa.

Asimismo, se evidenció, que clima organizacional de una entidad tiene una estrecha relación con la sostenibilidad, debido a que un clima organizacional inadecuado genera desmotivación entre los colaboradores, esto se debe a que no se promueve un entorno de apoyo y respeto que fomenta la colaboración y la innovación. Además, un adecuado clima reduce la rotación y garantiza la continuidad de las iniciativas a largo plazo, al mantener al equipo motivado y alineado con un propósito.

La sostenibilidad en la gestión financiera del sector salud: desafíos y recomendaciones desde la perspectiva contable

Por otra parte, la determinación de factores de riesgos contables de la sostenibilidad desde la perspectiva contable presupuestaria en las empresas del sector salud, llevo a concluir, que la organización está inmersa en diversos factores de riesgo vinculados con la sostenibilidad. Primero, el riesgo por el incumplimiento normativo es considerable, dado que no acatar las normativas ambientales y sociales puede conllevar a la organización a enfrentar a multas y sanciones, afectando de igual forma, la credibilidad y comparabilidad los estados financieros y el presupuesto.

De lo anterior se desprende, que no solo es necesario contar con políticas contables que aseguren el flujo de caja de la organización, sino que debe ser lineamientos adecuados que se alineen con los objetivos y cultura sostenible de la entidad, esto se debe a que pueda existir una presión por liquidez, forzando a la entidad a priorizar propuestas con retornos rápidos de utilidades, antes que los proyectos estratégicos de largo alcance, originando una brecha que obliguen al acceso a financiamiento costoso.

De igual forma, existe el riesgo de que la organización sea considerada como “greenwashing”, es decir, sea considerada con una imagen de sostenibilidad engañosa, lo cual penaliza la reputación cuando los stakeholders detectan la faltas en los resultados.

Ahora bien, respecto a la ausencia y divulgación de reportes de sostenibilidad por parte de la organización, esto se ve afectado en la disminución de los niveles de transparencia, reduciendo la confianza de los inversores y otras partes interesadas, imposibilitando el acceso a inversiones verdes o financiamientos el cual sus intereses o plazos estén anclados al cumplimiento de objetivos sostenibles. Es importante mencionar, que la ausencia de métricas sostenibles deteriora la posición en el mercado de la organización, puesto que, mayor será el nivel de aceptación de una empresa que si cumpla con la normativa contable en cuanto a la emisión de los reportes de sostenibilidad.

Es importante mencionar, que se evidenció la ausencia en cuanto a registro de provisiones dentro de la contabilidad, representando un riesgo para la organización, puesto que, produce un sesgo importante dentro de la información financiera presentada, debido a que, se presentará la información de manera subvalorada y con una utilidad que no estará acorde a la situación real de la empresa, traduciéndose en una inadecuada toma de decisiones, así como un engaño a la administración tributaria del país, trayendo como consecuencias multas y sanciones.

Respecto a las inversiones, el riesgo para una organización que carece de aspectos sostenibles dentro de su gestión, es ser considerada en un entorno volátil como lo es en la actualidad, como una entidad poco resiliente, dificultando el acceso a inversiones socialmente responsables o financiamientos verdes con tasas preferenciales.

En resumen, no considerar los requerimientos de sostenibilidad en el presupuesto puede llevar a una serie de consecuencias negativas, como desviaciones presupuestarias, mayores costos operativos, riesgos regulatorios y problemas en la cadena de suministro. Por otro lado, tomar en cuenta métricas de sostenibilidad en los estados financieros permite a la empresa medir y gestionar su impacto ambiental y social de manera efectiva, alineando sus objetivos estratégicos con las expectativas de sus stakeholders.

Recomendaciones

Después del estudio realizado y a través del conocimiento que ha generado el proceso de investigación, se hacen las siguientes recomendaciones para mejorar el desempeño.

A la empresa:

Elaborar políticas a partir de las cuales se establezca objetivos sostenibles, en todos los casos, deben contar con una fundamentación idónea y capaz de garantizar la eficiencia de la gestión contable y operativa.

Elaborar un presupuesto flexible y participativo, donde se involucre a distintos departamentos y niveles de la organización en el proceso presupuestario, proporcionando una visión más completa y precisa de las necesidades y prioridades. Esto facilita la identificación de áreas donde se pueden optimizar los recursos.

Incluir métricas de sostenibilidad en estados financieros, el cual permita medir aspectos como la eficiencia energética, la gestión de residuos y el impacto social puede ayudar a identificar oportunidades para reducir costos y mejorar la reputación de la empresa.

Destinar recursos a la adopción de tecnologías que mejoren la eficiencia operativa.

Invertir en la capacitación del personal para asegurar que estén preparados para utilizar las tecnologías de manera efectiva.

La sostenibilidad en la gestión financiera del sector salud: desafíos y recomendaciones desde la perspectiva contable

Analizar y evaluar las inversiones en proyectos de sostenibilidad para asegurar que generen beneficios a largo plazo. Es decir, realizar inversiones socialmente responsables.

Realizar auditorías periódicas para asegurar el cumplimiento de las normativas y la eficacia de los controles internos.

Desarrollar planes de contingencia para hacer frente a posibles crisis financieras o cambios imprevistos en el entorno. Estos planes deben incluir provisiones y reservas adecuadas para garantizar la estabilidad financiera en tiempos de incertidumbre.

Implementar programas de incentivos y reconocimientos que adopten prácticas sostenibles y contribuyan a la reducción de costos. Esto puede fomentar una cultura de sostenibilidad dentro de la organización.

A los colaboradores:

Involucrarse en programas y proyectos de sostenibilidad, como iniciativas de reducción de residuos, programas de eficiencia energética y campañas de concienciación ambiental.

Presentar propuestas para prácticas sostenibles y eficientes. Estas ideas pueden ser evaluadas y, si son viables, implementadas para generar beneficios a largo plazo.

Fomentar la comunicación y el trabajo en equipo, el cual, genera soluciones más efectivas y eficientes.

Referencias

Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB). (2023). Las Normas Internacionales de Sostenibilidad y Clima. Requerimientos Generales para la Información Financiera a Revelar relacionada con la Sostenibilidad (NIIF S1). De fecha Junio 2023. Londres.

Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB). (2023). Las Normas Internacionales de Sostenibilidad y Clima. Información a revelar relacionada con el Clima (NIIF S2). De fecha Junio 2023. Londres.

- Foncea, F. (2022). Las finanzas sostenibles: retos y oportunidades. Página web, Noviembre 19. <https://www.deloitte.com/es/es/services/risk-advisory/blogs/sostenibilidad-deloitte/finanzas-sostenibles-retos-oportunidades.html>
- González, E. (2007). La teoría de los Stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, 2(17),205-224. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=8020>
- Lira, A. (2018). Introducción al concepto de sostenibilidad. Unidades de apoyo para el aprendizaje. CUAED/ Facultad de Arquitectura-UNAM, <https://uapa.cuaieed.unam.mx/sites/default/files/minisite/static/693ee8e8-f02c-43c2-8222-498e1e8b8814/ConceptoSostenibilidad/index.html>. Consulta: Octubre 23.
- Omeñaca, J. (2017). *Contabilidad General*. (13ª. ed.). Barcelona, España: Centro Libros PAFP.
- Sanjuanero, S. y Solano, G. (2024). El Impacto de la Contabilidad Sostenible en la Responsabilidad Social Corporativa y el Desempeño Financiero. *Agora Revista Digital para Estudiantes*, (18). Disponible: <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/agora/issue/view/98>

Capítulo II

Desafíos en el control financiero de costos operativos para la rentabilidad de una PyME del sector plástico

Jessennia Johanny Vásquez-Escalona

Introducción

El control financiero contable es un conjunto de políticas y procedimientos establecidos por una empresa para garantizar la exactitud y confiabilidad de sus registros financieros, y para promover la eficiencia y eficacia de sus operaciones. Este control es importante para las empresas de todos los tamaños, pero es especialmente crucial para las pequeñas y medianas empresas (PYME), que a menudo tienen recursos financieros limitados.

Por otra parte, los costos operativos son los gastos que una empresa realiza para mantener sus operaciones en funcionamiento. Estos costos pueden representar una parte significativa de los gastos totales, por lo que es importante que las empresas implementen un control financiero contable eficaz para gestionarlos y mejorar la rentabilidad.

En el contexto venezolano, el control financiero es especialmente importante para las empresas que desean adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades que ofrece la apertura económica. Tal como lo expresa Loaiza et al. (2018), “El control financiero se ha convertido en una parte fundamental de las finanzas de cualquier empresa, porque ayuda a mantener un equilibrio” (p. 35). Sin embargo, Guallpa (2022) señala que

muchos gerentes no implementan el control financiero debido a la creencia errónea de que puede incrementar los costos administrativos o la tributación.

Evadir el control financiero puede generar mayores gastos administrativos e incluso sanciones. Por el contrario, un control financiero contable permitirá hacer un diagnóstico de la situación, controlar el cumplimiento de objetivos, optimizar recursos, detectar errores y aplicar mejoras continuas, lo cual es esencial para la optimización de costos y la sostenibilidad financiera a largo plazo. Los niveles de rentabilidad satisfactorios para los propietarios son el resultado de la implementación exitosa de un modelo de gestión financiera integral. Por esta razón, se deberían implementar sistemas de gestión financiera eficientes que permitan monitorear y controlar los costos de operación de manera efectiva.

De lo planteado anteriormente, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo es llevado el control financiero en los costos operativos de las pequeñas y medianas empresas? Para dar respuesta, se determinaron los siguientes objetivos específicos.

Diagnosticar la situación financiera contable de los costos operativos en la pequeña y mediana empresa.

Identificar las actividades de costos operativos en la pequeña y mediana empresa.

Describir el control financiero contable de los costos operativos en la pequeña y mediana empresa.

Por otra parte, los sistemas de contabilidad y control deben ser confiables y eficientes, además deben cumplir con los requisitos legales y regulatorios, es decir los sistemas de control deben ayudar a la empresa a identificar y mitigar los riesgos. En estos casos, los elementos administrativos, técnicos, legales y de control adecuados son factores clave para la toma de decisiones que permitan a la empresa enfrentar los diversos problemas económicos. Los niveles de rentabilidad satisfactorios para los propietarios son el resultado de la implementación exitosa de un modelo de gestión financiera integral. Estos niveles de rentabilidad deben ser suficientes para recompensar a los propietarios por su inversión y para proporcionarles un retorno adecuado sobre su inversión.

Por esta razón, se debería implementar sistemas de gestión financiera eficientes que permitan monitorear y controlar los costos de operación de manera efectiva. Para lograr el objetivo de investigación, se utilizó técnicas como la encuesta realizada a los que conforman

Desafíos en el control financiero de costos operativos para la rentabilidad de una PyME del sector plástico

la junta directiva, en la cual podrán explicar objetivamente, cómo son los costos de operación de la empresa.

Justificación de la investigación

La gestión empresarial, administrativa y financiera está interrelacionada, y la rentabilidad total de la organización depende en gran medida de su adecuada gestión. Por ello, es de suma importancia que las empresas analicen su situación financiera contable en función a los costos operativos y evalúen la mejor alternativa antes de realizar una inversión.

El estudio se justifica teórica y administrativamente al apoyarse en herramientas administrativas referenciales para analizar el control financiero contable. Para los estudios de cuarto nivel en el ámbito de la Contaduría Pública, la investigación permite comparar las normas legales establecidas y los procedimientos contables aplicados. En cuanto a la relevancia social, servirá de referente para otras PYME, utilizando sus resultados como análisis de estrategias financieras. Desde el punto de vista teórico-metodológico, servirá de base a estudiantes de la Universidad de Carabobo y otras instituciones.

Antecedentes de la investigación

Gutiérrez y Francisco (2022) realizaron el diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para evaluar la gestión administrativa y operativa de Mercal en San Cristóbal, Estado Táchira. Este estudio no experimental, de campo y descriptivo, aplicó un cuestionario tipo escala de Likert a 25 sujetos. Los resultados destacaron la necesidad urgente de medir el cumplimiento de la misión. Este estudio es un antecedente de la presente investigación, ya que está relacionado directamente con la importancia de definir indicadores clave de gestión financiera como herramienta básica para mejorar los procesos contables y administrativos.

Bases teóricas

Objetivos de los controles financieros

Los controles financieros deben enfocarse en el logro de objetivos que abarquen la salud financiera de la empresa, la detección de problemas, la minimización de riesgos y la garantía

de la rentabilidad. Acosta et al. (2021) señalan como objetivos principales: aumentar la productividad y la rentabilidad mediante la optimización de los procesos; realizar auditorías frecuentes e informes financieros precisos; y dirigir, asignar, administrar y emplear los recursos financieros.

Costos operativos

Los costos operativos son todos los gastos asociados con el mantenimiento y la administración diaria de las actividades de la empresa. Estos incluyen gastos como: alquileres, costos de inventario, equipos, seguros, nómina de sueldos, comercialización y otros gastos generales. Una gestión eficaz de los gastos operativos es una parte importante para la gerencia de un negocio exitoso y para mantener organizado el balance de una empresa.

Dimensiones e indicadores de costos operativos

Citados en Orihuela y Flores (2020), se consideran:

- a. Decisiones gerenciales: La toma de decisiones gerenciales es esencial para la planificación, garantizando un resultado óptimo o maximizando los beneficios deseados para la empresa.
- b. Rentabilidad: Es la capacidad que la empresa tiene para aprovechar sus recursos y generar ganancias o utilidades, siendo un indicador del éxito organizacional. Mide la eficacia y eficiencia con la cual la gerencia planifica, desarrolla, controla y evalúa objetivos para concebir utilidades.

Materiales y métodos

Para el desarrollo de la investigación se escogió los métodos investigativos a consecución de los objetivos planteados. Razón por la cual la investigación tuvo un diseño no experimental, con un tipo de campo y un nivel descriptivo. La población seleccionada estuvo conformada por cinco (5) personas que conforman la junta directiva. La muestra quedó conformada por el 100% de la población, lo que indica que el tipo de muestreo es censal. Asimismo, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta utilizando como

Desafíos en el control financiero de costos operativos para la rentabilidad de una PyME del sector plástico

instrumento un cuestionario de veinte (20) preguntas. En cuanto a la técnica utilizada para analizar e interpretar los datos, se empleó el análisis de la estadística descriptiva.

Para el enfoque metodológico, se empleó el tipo de investigación de campo, caracterizada por Duarte y Parra (2015:47) “como problemas que surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse de ella”. De tal manera, que para la realización de este estudio de campo la investigadora amerita de los hechos comprobando personalmente la necesidad que luego le permitirá formular las conclusiones y recomendaciones según la problemática planteada.

Diseño de la investigación

La investigación tuvo un diseño no experimental, tipo de campo y nivel descriptivo. El diseño fue no experimental porque la investigadora solo estudió la situación actual partiendo de la identificación de variables e indicadores que no fueron modificadas durante su observación. Para Balestrini (2012:32) “El diseño no experimental se refiere al estudio donde las variables objeto de estudio son analizadas de la realidad sin cambiar su entorno”. Es decir, las variables seleccionadas no pueden ser modificadas o alteradas para la obtención de resultados óptimos. El diseño de investigación de un estudio no experimental, suele ser descriptivos o correlacionados. En otras palabras, explica la situación o fenómeno tal como es, o explicar la relación entre dos o más variables. No hay intervención del investigador. Esto significa que no se manipulan las variables porque la información recopilada no cambia. En el caso particular es descriptivo, porque se busca especificar las implicaciones del control financiero contable en los costos operativos de la empresa objeto de estudio.

Población

La población está representada por todas las unidades de la investigación que se estudian de acuerdo a la naturaleza del problema; es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación. En palabras de Arias (2012:22) se refiere al “conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: los elementos o unidades involucrados en la investigación”. El autor explica igualmente que la población finita es la que se conoce la cantidad de unidades que la integran y del mismo modo se tiene registro documental de éstas. Vale señalar que la población de la presente estuvo conformada por las personas que están involucradas en el proceso objeto de estudio dentro de la empresa, las cuales ofrecerán

información para llevar a cabo la investigación; por lo que la misma quedará conformada por la junta directiva.

Muestra

La muestra es censal sobre lo cual comentan Hurtado y Toro (2011:77), "en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados". Por lo que la muestra estuvo representada por la totalidad de la población.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Una vez que fue seleccionada la modalidad de la investigación y la muestra apropiada de acuerdo con el problema en estudio, se utilizará la encuesta como técnica para recoger los datos directamente de la muestra seleccionada las cuales suministran una información para desarrollar el estudio. Arias (2012:72), expresa que "se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular".

En otras palabras, se utilizará un listado de preguntas escritas que se entregaron a los sujetos quienes, en forma anónima, las respondieron en formato suministrado. En este cuestionario contentivo de veinte ítems, se presentaron los enunciados y se le pidió al encuestado que presentara su respuesta eligiendo alguna de las alternativas presentadas, en conformidad a las dimensiones e indicadores de la operacionalización de la variable.

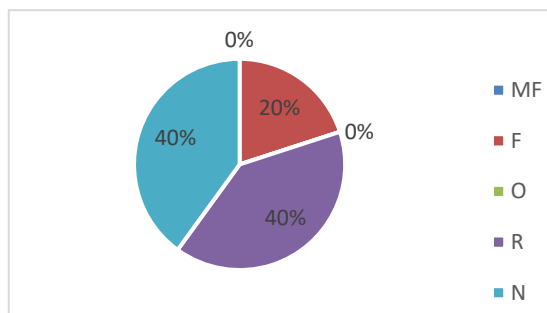
Técnica de análisis e interpretación de datos

En este caso, el análisis y presentación de los datos se realizará a través de la estadística descriptiva, según Arias (2012:99), "en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan". En virtud de ello se tomará en cuenta el análisis cualitativo; que se realizará para caracterizar las situaciones expresadas cuantitativamente; este se efectuará en función de las variables para así analizar los resultados en forma parcial, que facilitará la comprensión global de la información, para emitir juicios críticos y conclusiones.

Resultados

Tabla1. Evaluación de los costos operativos para mejorar la rentabilidad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
MF	0	0
F	1	20
O	0	0
R	2	40
N	2	40
Total	5	100



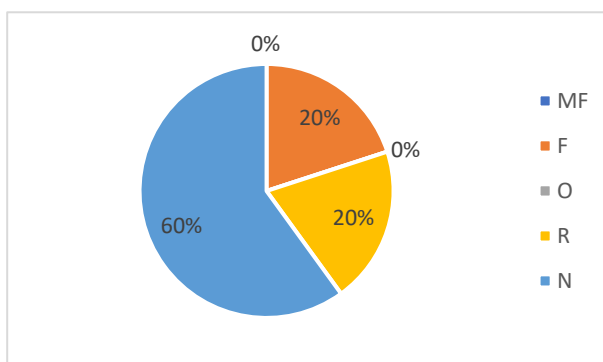
Fuente: Cuestionario aplicado (2025)

Análisis e Interpretación

Según los resultados, el cuarenta por ciento (40%) de las personas encuestadas manifestaron que nunca se lleva a cabo una gestión de costos operativos. Otro cuarenta por ciento (40%) de las personas indicaron que rara vez se ejecuta una gestión de los costos operativos. Solo el veinte por ciento (20%) restantes considera que se realiza una gestión de costos operativos de forma frecuente para la mejora de la rentabilidad. De acuerdo con estos resultados, se podría inferir que la empresa no lleva a cabo una gestión de costos operativos de manera regular. Esto sugiere que existe una oportunidad significativa para mejorar la eficiencia y la rentabilidad de esta empresa mediante una gestión más proactiva de sus costos, ya que los mismos afectan la rentabilidad de la empresa.

Tabla 2. Reducción de costos operativos para disminuir los gastos y para mejorar la rentabilidad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
MF	0	0
F	1	20
O	0	0
R	1	20
N	3	60
Total	5	100



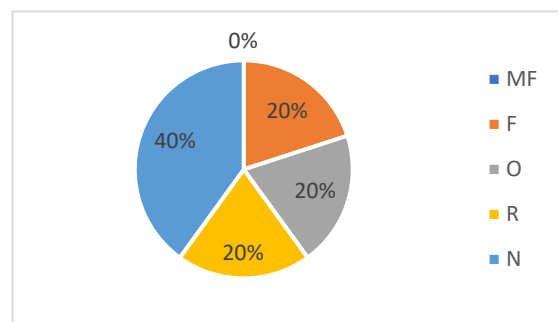
Fuente: Cuestionario aplicado (2025)

Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos, se puede observar que, un sesenta por ciento (60%) de los encuestados indicaron que nunca se aplican reducciones de costos en sus operaciones. Un veinte por ciento (20%) de los encuestados mencionó que rara vez se aplican reducciones de costos y el veinte por ciento (20%) restantes indicó que Frecuentemente se aplican reducciones de costos. Charlita (2012), refiere que la gestión de costos incluye un conjunto de actividades desarrolladas por los gerentes en la planeación y control de los costos a corto y mediano plazo. La reducción de costos operativos impacta positivamente en la disminución de gastos y el aumento de la rentabilidad de una empresa por tanto la empresa no aplica ninguna medida de reducción de costos y no es consciente de la importancia de controlar sus gastos para mejorar su rentabilidad.

Tabla 3. Ejecución de políticas de estrategias de planificación como herramienta financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
MF	0	0
F	1	20
O	1	20
R	1	20
N	2	40
Total	5	100



Fuente: Cuestionario aplicado (2025)

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos muestran una división significativa en las opiniones de las personas con respecto a la ejecución de políticas de estrategias de planificación como herramienta financiera. Un cuarenta por ciento (40%) afirmó que estas políticas nunca se ejecutan, mientras que el veinte por ciento (20%) indicó que rara vez se llevan a cabo. Por otro lado, un veinte por ciento (20%) de los encuestados opinó que estas políticas ocasionalmente se ejecutan. Sin embargo, el restante veinte por ciento (20%) de la muestra considera que sí se ejecutan frecuentemente políticas de planificación financiera. La empresa del sector plástico no aplica políticas estratégicas de planificación financiera, lo que ocasiona dificultades para cumplir con las obligaciones financieras, toma de decisiones erróneas, pérdida de oportunidades y dificultad para adaptarse a los cambios.

Discusión

A partir de la información analizada, se puede establecer una discusión más detallada sobre los resultados obtenidos del proceso investigativo, acerca de cómo es llevado el control financiero en los costos operativos de la empresa del sector plástico, es necesario que se consideren recomendaciones o sugerencias, que se estimen sean claves para elevar a óptimos los resultados de la gestión financiera, entre estas se mencionan las siguientes:

Implementar un sistema presupuestario detallado, en el cual se desarrollen presupuestos por centros de costo y actividades, y realizar seguimiento regular para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas.

Fortalecer la evaluación de proyectos de inversión utilizando herramientas de análisis financiero como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para evaluar la viabilidad de los proyectos.

Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) para la gestión de costos, definiendo KPIs específicos para medir la eficiencia en la gestión de costos, como el costo por unidad producida o el porcentaje de costos variables sobre los costos totales.

Promover una cultura de reducción de costos: Fomentar la participación de todos los empleados en la identificación de oportunidades de ahorro, implementando programas de sugerencias y reconocimientos.

Conclusiones

Realizado los análisis de la aplicación del instrumento de recolección de datos, se procedió a la realización de las conclusiones, siendo estas las siguientes:

En cuanto al objetivo: diagnosticar la situación financiera contable de los costos operativos, el análisis indica que la empresa lleva a cabo una gestión de costos operativos completa, incluyendo el registro detallado, la clasificación correcta de cuentas y el análisis mensual de los costos.

Con respecto al objetivo: identificar las actividades de costos operativos, se constató que no se realiza un seguimiento y evaluación a los costos de las actividades. La empresa carece de un sistema efectivo de control financiero, lo que implica riesgos para la estabilidad. No se

utilizan indicadores de gestión para monitorear y evaluar la eficiencia de las actividades productivas. Además, existe una brecha significativa en la planificación financiera, ya que la empresa no cuenta con un sistema de proyecciones presupuestarias sólido o lo realiza de manera esporádica.

Así mismo, con respecto al control y evaluación no se utilizan indicadores de gestión para monitorear y evaluar la eficiencia de las actividades productivas y se aplican medidas de control financiero. Sin embargo, existe una brecha significativa en la planificación financiera de la organización ya que no cuenta con un sistema de proyecciones presupuestarias sólido o lo realiza de manera muy esporádica.

Finalmente, para el objetivo: describir el control financiero contable de los costos operativos, se evidencia que, aunque se realizan algunas actividades de reducción de costos, no aplican ninguna medida de reducción de los mismos. La empresa no es consciente de la importancia de controlar sus gastos para mejorar su rentabilidad. La falta de evaluación de proyectos de inversión, aunque se realicen esporádicamente, puede tener consecuencias negativas como una menor rentabilidad y una toma de decisiones menos informada. En el caso de las estrategias de planificación financiera, la empresa no aplica políticas estratégicas, lo que puede ocasionar descontrol de los gastos y problemas de liquidez.

Referencias

- Acosta, N., Villafuerte, A., Soto, S. E., & Chavez, H. L. (2021). Control interno y gestión financiera de una empresa proveedora de alimentos. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, <https://journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJS/article/view>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (5a ed.). Venezuela: FEDUPEL.
- Arias, F. (2016) *Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica*. 5ta. Edición. Caracas Venezuela: Editorial Epísteme.
- Amat Salas, J. M. (2016). Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24, 5-11. <https://revistas.umng.edu.co/index.php/rfce>

Desafíos en el control financiero de costos operativos para la rentabilidad de una PyME del sector plástico

- Arroyo, J. I. (2019). El modelo de control financiero y potestad sancionatoria del sistema financiero nacional en Costa Rica. *Revista de Ciencias Jurídicas* <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/view/40662/41306>
- Balestrini, M. (2012). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Belloso, L., Fernández, N., y Álvarez, D. (2021). Rentabilidad en las empresas de construcción y montaje. *IPSA Scientia, Revista científica Multidisciplinaria*, 6(1), <https://latinjournal.org/index.php/ipsa/article/view/1055/814>
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (1.413). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.151 (Extraordinaria), noviembre 18, 2014.
- Castillo Flores, A. (2021). *Control financiero para incrementar la rentabilidad de la empresa Dissergec SAC*, Jaén, España.
- Charlita, P. (2012). *Gestión de costos en salud: Teoría, cálculo y uso (2a.ed.)* reimpresión. Bogotá: Ecoediciones.
- Duarte, J y Parra, E. (2015). *Lo que debe saber sobre una tesis doctoral*. Material mimeografiado. Venezuela.
- García E, Mapén F. y Berttolini (2019). *Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico*.
- Guallpa Uzhca, M. A. (2022). *El control financiero en las pequeñas y medianas empresas*. Disponible <https://dspace.ucacue.edu.ec/items/6653ce8b-7af2-47e3-aacc-21f688a3bb94>
- Gutiérrez, S., y Francisco, J. (2022). *Sistema de indicadores para evaluar la gestión administrativa y operativa de mercal en San Cristóbal-estado Táchira*. <https://repositorio.unet.edu.ve:8443/jspui/bitstream/123456789/1264/1/IND202121551678APG.pdf.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010), *Metodología de la Investigación*. (5ta. Edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2011) *El proyecto de investigación, metodología de la investigación*. Bogotá: Quirón sypal.
- Ley para la promoción de y desarrollo de la pequeña y mediana industria *Gaceta Oficial De La República Bolivariana De Venezuela No 37583 Del 03-12-2002*

Loaiza, V., Usuga, J., Correa, D. A., y Betancur, Y. M. (2018). Determinantes del uso de herramientas financieras: Análisis desde las finanzas personales. Science of human. <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/SHA/article/view/3118>

Madril Guano, D. R. (2018). Propuesta de un sistema de control financiero, contable, y administrativo para la empresa "ENCOMAQ" (Bachelor's thesis, PUCE-Quito)

Orihuela Renteria, C. E., y Flores Villanueva, M. El control financiero y su incidencia en los costos operativos, de las empresas gráficas, de Lima Metropolitana, año 2020.

Saldarriaga, J. J., Loor, H. Y., y Pérez, L. E. (2019). Propuesta de sistema de control financiero del modelo de franquicia Cruz Azul-. Revista ECA Sinergia, <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/1498>

Capítulo III

Gestión de cobranza en las decisiones financieras de una empresa manufacturera

Gabriela Carolina Méndez-Calles

Introducción

En toda organización, la gestión de cobranzas es fundamental, ya que no se trata únicamente de recuperar el dinero, sino que exista un flujo de efectivo sólido, lo cual juega un papel crucial en la salud financiera de las organizaciones para cubrir gastos operativos, invertir en crecimiento y enfrentar imprevistos.

En este sentido, cuando las cobranzas se manejan de manera eficiente, la gerencia puede tomar decisiones informadas y confiables, basadas en datos financieros precisos sobre su liquidez y capacidad de inversión, del mismo modo, permiten encontrar las herramientas que mejoren la eficacia y proporcionen una adecuada gestión de los recursos para lograr un impacto positivo en el crecimiento empresarial y maximizar la riqueza de los accionistas. Ello forma parte de la función esencial del administrador financiero, quien debe tomar decisiones con base en la razonabilidad de las cifras.

De esta manera, la gestión de cobranzas es un componente vital de la administración financiera que no solo implica en el flujo de efectivo, sino que también influye en la toma de decisiones estratégicas. A lo largo de esta presentación, se exploró cómo una gestión de cobranzas adecuada puede ser la clave para construir una base financiera sólida, y que a su vez permita la toma de decisiones asertivas, garantizando el crecimiento sostenible de la empresa. En el marco de esta perspectiva, se va a desarrollar el presente trabajo de

investigación propuesto sobre la gestión de cobranza en la toma de decisiones en una empresa manufacturera de alimentos ubicada en Maracay, estado Aragua.

Planteamiento del problema

A través del tiempo, ha existido la necesidad de que las empresas se enfoquen en aplicar control minucioso y riguroso de sus operaciones, para poder manejar de forma óptima su patrimonio, evitando pérdidas de dinero innecesarias y procurando la toma de decisiones asertivas en el área financiera de la entidad, para así asegurar su competitividad en el mercado.

En este sentido, la gestión de cobranza es una herramienta esencial para materializar las ganancias derivadas del crédito otorgado a los clientes, por lo que permite el resguardo oportuno de los ingresos, y procura a su vez, ayudar en la tarea de poseer un flujo de caja que afiance la liquidez necesaria para que la organización cumpla con sus obligaciones monetarias.

Debido a la relevancia de este tema, se realizó un estudio en una empresa manufacturera de alimentos, ubicada en Maracay, estado Aragua, siendo su actividad principal la elaboración de pastas alimenticias. El departamento de crédito y cobranza realiza continuamente los registros de los ingresos por ventas, y analiza las deudas de los clientes, así como también confirma los saldos de cuentas por cobrar.

De acuerdo a esto, se aplicó la observación directa, de donde se pudo denotar que algunas transferencias realizadas por los clientes se registran en meses posteriores; y que las actividades del departamento son ejecutadas de forma extemporánea. En consecuencia, el análisis mensual de las cuentas por cobrar se efectúa sin tomar en cuenta algunos ingresos, reflejando deudas que ya se encuentran saldadas

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar la gestión de cobranza en la toma de decisiones financieras en Empresa del sector manufacturero.

Objetivos específicos

Diagnosticar la situación de los procedimientos contables y administrativos de la gestión de cobranza de la empresa del sector manufacturero.

Determinar el control interno de la gestión de cobranza en la empresa objeto de estudio.

Describir el proceso de toma de decisiones financieras en la empresa del sector manufacturero.

Justificación de la investigación

El estudio se justifica por lograr dilucidar falencias relacionadas con el manejo de la gestión de cobranza y el resguardo de los ingresos de una organización con fines de lucro. Esto permitirá a la empresa tomar medidas significativas para reducir las pérdidas por cuentas incobrables, fortaleciendo su economía, e identificando las debilidades asociadas al control interno, beneficiando el proceso de toma de decisiones. La investigación será de provecho para la población venezolana, ya que el fortalecimiento de la empresa contribuye al progreso de las industrias manufactureras de productos alimenticios, lo que se traduce en oportunidades de empleo.

Además, este trabajo representará un aporte valioso para futuras investigaciones, esclareciendo los recursos de la episteme metodológica que deben ser utilizados para darle científicidad a un proceso investigativo, y evaluando la importancia del resguardo y manejo adecuado de los ingresos para la operatividad y crecimiento de una organización.

Marco teórico referencial

El mismo proporciona la definición conceptual y ubicación del contexto teórico que orienta el sentido de la investigación, demostrando racionalidad, y estructura lógica. Por consiguiente, se hace menester la revisión exhaustiva de investigaciones previas. En este sentido, Yance (2020), determinó la influencia de la gestión de cobranza en la liquidez de la empresa Bisagras Peruanas SAC.

Esta investigación representa un aporte significativo en cuanto a los elementos que conforman el ciclo de las cuentas por cobrar, ofreciendo información de interés sobre los

elementos que deben ser mencionados en las bases teóricas. Así mismo, Camargo (2021), recalcó la relevancia de estudiar a los clientes antes de otorgar crédito, evaluando los componentes de las variables crediticias tales como el carácter, la capacidad, capital y condiciones. De igual forma, Arcia (2020) realizó un estudio sobre la planificación y control financiero, para la toma de decisiones en empresas manufactureras, cuyo aporte subyace en el fundamental rol de la gestión de cobranzas para la materialización de los ingresos percibidos por la entidad.

Bases teóricas

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son las cantidades en valor monetario que los clientes deben pagar a una empresa a cambio de los bienes y servicios que esta le proporcionó a crédito. En este sentido, Van Home (2010:250) indica que las cuentas por cobrar son “Cantidades de dinero que deben a una empresa los clientes que han comprado bienes o servicios a crédito. Las cuentas por cobrar son un activo corriente”. De lo anterior, se puede comprender que la buena gestión de las cuentas por cobrar no implica solo la correcta gestión de facturas, sino también la relación con el cliente y la comunicación constante para salvaguardar los recursos de la organización.

Supervisión de crédito

En virtud del efecto que tiene el monto de las cuentas por cobrar en el capital de trabajo, es importante monitorear su comportamiento de manera constante. A juicio de Gitman y Zutter (2012:565) esta función: “Consiste en una revisión continua de sus cuentas por cobrar para determinar si los clientes están pagando de acuerdo con los términos de crédito establecidos”. En este sentido, se deben aplicar las técnicas de evaluación de los créditos según la antigüedad de las cuentas por cobrar, para analizar su oportuna conversión en efectivo, además del riesgo y efecto de los montos pendientes sobre el valor de la empresa.

Toma de decisiones

En todo proceso administrativo, se debe realizar el óptimo uso de los recursos, por lo tanto, se presentarán numerosos cursos de acción, y elegir una u otra alternativa puede determinar el logro de los objetivos planteados en la organización. Desde la perspectiva de

Chiavenato, (2009:36) indica que la toma de decisiones es: “un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción”. De este modo, a través de las herramientas utilizadas por la gerencia para la toma de decisiones financieras, se determina el camino a transitar, las cuales están orientadas a obtener la maximización de los recursos y los objetivos propuestos.

Bases Legales

Las investigaciones requieren contar con un basamento legal que soporten y validen los tópicos abordados. Así mismo, Palella y Martins (2012:55) indican que las bases legales “...son normativas jurídicas que sustentan el estudio desde la carta magna, las leyes orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros...”; es decir, son el fundamento legal que amparan los estudios de investigación en todos sus niveles desde la constitución hasta los decretos y providencias emanadas por los distintos entes jurídicos existentes.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453, 24 de marzo del 2000. El artículo 320, se hace importante para el desarrollo de la investigación, dado que el papel del Estado es ser garante de la estabilidad económica de todos sus habitantes, es decir, está obligado a permitir que exista un sistema financiero donde no existan controles ni restricciones, donde las leyes económicas sean el fundamento de la economía nacional para su amplio crecimiento.

La Ley del Banco Central de Venezuela. Gaceta Extraordinaria N° 6.211, Fecha 30 de diciembre de 2015. Esta normativa se tomó como elemento importante dentro de la investigación dado que a través del Banco Central de Venezuela se establece un sistema de información financiera y cambiaria, que pueda asegurar el seguimiento de las transacciones económicas y cambiarias de los agentes que intervienen en la economía.

El Código de Comercio Gaceta N° 475 Extraordinaria del 21 de diciembre de 1955 del Congreso de la República de Venezuela. El Código de Comercio, en el Artículos 32, establece la obligatoriedad de toda empresa de llevar la contabilidad, indicando además los libros que obligatoriamente deben estar presentes para el registro de la información pertinente. Asimismo, se observa el Artículo 35, el cual contempla la forma correcta para el cierre anual del libro de inventarios.

Objetivo General: Evaluar la gestión de cobranza en la toma de decisiones financieras en empresa del sector manufacturero.

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento	Fuente	Ítems		
1. Diagnosticar la situación de los procedimientos contables y administrativos de la gestión de cobranza de la empresa del sector manufacturero.	Situación de los procedimientos contables y administrativos de la gestión de cobranza	Procedimientos Administrativos	Objetivos	Observación Directa y Encuesta	Lista de Chequeo y Cuestionario tipo Likert	Personal Administrativo que labora en Empresa	1		
			Políticas de Crédito				2		
			Estándar de Crédito				3		
			Calificación del Crédito				4		
			Términos de Crédito				5		
			Descuentos por Pronto Pago				6		
			Otorgamiento del Crédito				7		
		Procedimientos Contables	Venta				8		
			Instrumentos de Cobro				9		
			Oportunidad				10		
			Registro				11		
			Exactitud				12		
2. Determinar el control interno de la gestión de cobranza en la empresa objeto de estudio.	Control interno de la gestión de cobranza	Control Previo	Segregación de Funciones				13		
			Evaluación de Riesgos				14		
			Historial Crediticio				15		
		Control Intermedio	Comunicación Asertiva				16		
			Conciliación Bancaria				17		
		Control Posterior	Supervisión del Cobro				18		
			Días de Antigüedad				19		
			Pérdidas por Cuentas Incobrables				20		
							21		
							22		
		3. Describir el proceso de toma de decisiones financieras con respecto a la gestión de cobranzas en la empresa del sector manufacturero.	Toma de decisiones financieras				Herramientas Gerenciales	Análisis de Estados Financieros	23
								Aplicación de Ratios Financieros	24
Procedimientos Gerenciales	Identificación del problema						25		
	Diseño de Alternativas						26		
	Ponderación de los Criterios						27		
	Análisis de Alternativas						28		
	Selección de una Alternativa						29		
	Implementación de la Alternativa						30		
	Evaluación de la eficacia de la decisión								

Fuente: La investigadora (2025).

En el cuadro 1 se operacionalizan las variables en función de despejar el proceso para el logro del objetivo general de la investigación, es decir, evaluar la gestión de cobranza en la toma de decisiones financieras en empresa del sector manufacturero

Metodología

Al momento de ejecutar el estudio, es necesario precisar qué tipo de investigación se realizará y cuáles son los elementos que permitirán la comprensión y entendimiento de las variables en cuanto a la episteme técnico operativa. En este sentido, es importante mencionar, que la presente investigación está regida bajo un enfoque positivista o cuantitativo.

Cabe destacar, que toda investigación centrada en el paradigma positivista se regirá por el método científico. Es importante señalar cual es el alcance del conocimiento que se va a obtener a través del desarrollo del estudio la investigación se encuentra en un nivel descriptivo evaluativo.

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental, dado que la investigadora observe la realidad cargada de un profundo potencial teórico sin poder influir sobre las variables establecidas. El tipo de investigación aplicada es de campo con apoyo documental, ya que los datos son recolectados directamente del espacio organizacional donde se llevan a cabo los distintos procesos y comparando la realidad existente con el fundamento teórico administrativo y contable.

En tal sentido, el espacio organizacional o unidad de análisis donde se lleva a cabo la realidad estudiada es el departamento de crédito y cobranzas de la empresa manufacturera de alimentos, donde se efectúan los procedimientos administrativos y contables para la gestión de cobranzas producto de las ventas realizadas a crédito y de contado. La población estará compuesta por cinco (5) personas las cuales ocupan cargos dentro de la entidad, que de acuerdo con sus funciones forman parte de los procesos llevados a cabo con relación a la gestión de Cobranzas. No obstante, dado que la población es finita, pequeña, de fácil acceso y con características homogéneas, la investigadora decidirá no aplicar extracción muestral.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se utilizaron las técnicas de observación directa y la encuesta, y como instrumentos la lista de cotejo y el cuestionario. Cabe destacar que, por tratarse de un instrumento con escalamiento tipo Likert, corresponde efectuar su cálculo a través del coeficiente estadístico de confiabilidad Alfa de Cronbach. Arrojando un resultado de 0,79, se indica que la misma posee una Alta Confiabilidad.

Análisis e interpretación de los resultados

Es importante destacar, para llevar a cabo el análisis de los resultados, estos deben estar estrechamente vinculados a las variables determinadas, para así poder presentar una explicación real sobre el problema. Con este propósito los (05) trabajadores fueron encuestados para responder las afirmaciones basadas en los indicadores que permitirán profundizar el estudio de las variables respectivas a esta investigación.

Diagnóstico situacional

Para efectos de diagnosticar la situación de los procedimientos contables y administrativos de la gestión de cobranza de la empresa del sector manufacturero (Objetivo 1), se analizaron e interpretaron los ítems siguientes:

Otorgamiento del crédito (ítem 7)

El otorgamiento del crédito se ejecuta una vez cumplidos los estándares para su aprobación. Para el análisis, se encontró que, de la población objeto de estudio solo el 20% afirmó que algunas veces el otorgamiento del crédito se ejecuta cumplidos los estándares de aprobación, el otro 40% reflejó que casi nunca se evalúan los estándares de crédito para otorgar el crédito.

Sin embargo, el 40% restante opinó que casi siempre se ejecuta el crédito una vez se han obtenido los criterios para la aprobación correspondiente. De lo anterior, se tiene que en la organización se han otorgado créditos sin efectuar un estudio y análisis sobre el cumplimiento de los estándares requeridos por el cliente para la conceder la venta a plazos. Esta situación, aumenta el riesgo de que haya incumplimiento en el pago.

Exactitud de los saldos (Ítem 12)

Los saldos contables de las cuentas por cobrar reflejan con exactitud los montos adeudados. En el análisis resultó que, el 60% de los encuestados afirmó que algunas veces los registros de las cuentas por cobrar reflejan con exactitud los montos que adeudan los clientes. La población restante indica que esto ocurre casi siempre. Por lo tanto, los resultados demuestran que algunas veces existen saldos asentados en la contabilidad que difieren los ingresos percibidos por la organización.

Gestión de cobranza en las decisiones financieras de una empresa manufacturera

A juicio de Córdoba (2012:88):” La gestión financiera requiere de información actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus operaciones. La información financiera de la empresa se encuentra registrada en las cuentas, cuyos cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros”.

En consecuencia, es fundamental contar con datos precisos en los informes que develan la información financiera, ya que de este modo se pueden tomar decisiones acertadas que fomenten soluciones a las problemáticas existentes.

Control interno de la gestión de cobranza

Para efectos de determinar el control interno de la gestión de cobranza en la empresa objeto de estudio (Objetivo 2), se analizaron e interpretaron los ítems siguientes:

Evaluación de riesgos (ítem 14)

La realización de la evaluación de riesgos periódica antes de aprobar créditos a clientes. Al analizar este ítem se encontró que, un 40% de los encuestados manifestó que algunas veces se realiza la evaluación de riesgos periódica antes de la aprobación de crédito a los clientes. El otro 60% indicó que esto casi nunca ocurre. Lo anterior, devela que en la organización objeto de estudio algunos créditos a clientes son aprobados sin que se haya realizado la evaluación previa del riesgo que asume la empresa; aumentando la probabilidad de contraer pérdidas por incobrabilidad.

En la opinión de Van Horne y Wachowicz (2010:256): “Conforme los estándares de crédito son más estrictos, los ingresos por las ventas declinan a una tasa creciente. Al mismo tiempo, el periodo promedio de cobranza y las pérdidas por deudas incobrables disminuyen a una tasa decreciente”.

Es por ello, que en una negociación a plazos, no solo existe el riesgo de que el ingreso no sea materializado, sino que además existe una probabilidad de que los clientes no opten por la venta a crédito, sino que a su vez, los mismos decidan evaluar otros proveedores. Este riesgo, aunque está siempre presente, es menos perceptible.

Proceso de toma de decisiones financieras

Para describir el proceso de toma de decisiones financieras con respecto a la gestión de cobranzas en la empresa del sector manufacturero (Objetivo 3), se analizaron los ítems siguientes:

Identificar los problemas en el área financiera (ítem 24)

La gestión de cobranzas ayuda a la gerencia a identificar los problemas en el área financiera. En este análisis, el 60% de los encuestados afirmó que casi nunca la gestión de cobranzas ayuda a la gerencia a identificar los problemas en el área financiera. El 20% opino que esto nunca sucede y el otro 20% indico que solo ocurre algunas veces.

Por lo tanto, se puede inferir que la gestión de cobranzas no es totalmente efectiva y por lo tanto no ofrece los registros, de forma oportuna, lo cual imposibilita que la gerencia posea la información correcta para evaluar debilidades y tomar decisiones adecuadas.

Córdoba (2012:86) sostiene que: "La capacidad de la información financiera es... transmitir datos que satisfaga el usuario, la cual debe servirles para: Tomar decisiones de inversión y crédito. Conocer sobre la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos". Por ende, se dificulta identificar los distintos inconvenientes y problemáticas que puede presentar una organización, si la información financiera a evaluar no posee congruencia con la realidad.

Conclusiones

Respecto al diagnóstico de los procedimientos contables y administrativos de la gestión de cobranza (objetivo 1), se encontró que:

- a) En la empresa se ejecuta una planificación deficiente, con políticas inadecuadas en la gestión de cobranzas.
- b) También se reveló, que hay ausencia de estándares de crédito y una calificación de crédito irregular desde la acción administrativa financiera.
- c) Se observan discrepancias entre los ingresos reportados y los percibidos, debido a una contabilización extemporánea de las cuentas por cobrar.

Gestión de cobranza en las decisiones financieras de una empresa manufacturera

Respecto a la determinación del control interno de la gestión de cobranza en la empresa objeto de estudio (Objetivo 2), se concluyó que:

- a) En la empresa existe la aplicación de una adecuada segregación de funciones.
- b) También la investigación determino, que se presenta un análisis inadecuado del riesgo y una debilidad en el análisis de la cartera de clientes.
- c) Hay deficiencia en el seguimiento de Cuentas por Cobrar y una supervisión de cobro ineficiente.
- d) La comunicación asertiva con el cliente e interdepartamental es inconstante.
- e) Las conciliaciones bancarias carecen de fiabilidad de cifras, y no se sinceran los saldos por registro de pérdidas por cuentas incobrables.

En relación al proceso de toma de decisiones financieras, con respecto a la gestión de cobranzas (objetivo 3), se encontró que:

- a) La gestión de cobranzas no es totalmente efectiva para identificar problemas en el área financiera.
- b) Existe debilidad en el análisis de alternativas y la ponderación de criterios es omitida.
- c) La capacidad para evaluar los estados financieros está limitada por la información inexacta.

Recomendaciones

Mejorar planificación y políticas

Mejorar la planificación y definir metas específicas y medibles para el equipo de cobranza.

Establecer estándares y términos de créditos claros y consistentes para evaluar y aprobar el financiamiento de ventas.

Revisar y actualizar periódicamente los criterios de calificación crediticia.

Fortalecer el control y la evaluación

Capacitar al personal en la evaluación de riesgos crediticios y en el uso de herramientas de análisis de crédito.

Gabriela Carolina Méndez-Calles

Implementar controles internos rigurosos para garantizar que los registros de las cuentas por cobrar sean precisos y oportunos.

Generar conciliaciones bancarias que provean información sustancial en el tiempo previsto.

Establecer un proceso formal para la ponderación de criterios y evaluación de la eficacia de las decisiones financieras tomadas.

Realizar auditorías periódicas para identificar y corregir discrepancias en los registros financieros.

Referencias

Arcia, Deyanira. (2020) La planificación y Control Financiero para la toma de decisiones en las empresas manufactureras. Tesis de Maestría en Administración de empresas Mención Gerencia. Universidad de Carabobo, Núcleo Aragua

Camargo, M. (2021). Modelo de gestión estratégica de crédito y cobranzas de las empresas productoras de pinturas de valencia. Tesis en Maestría en Administración de empresas mención Gerencia. Universidad de Carabobo Campus Bárbula. Valencia, Venezuela. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/7843>

Chiavenato, I. (2009). Planeación Estratégica. Buenos Aires: Panapo.

Código de Comercio Venezolano (1955). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 475. Diciembre 21, 1955. Caracas. Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana De Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5453. Marzo 24, 2000. Caracas. Venezuela.

Córdoba, M. (2012). Gestión Financiera. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.

Gitman, L. y Zutter, C. (2012). Principios de Administración Financiera (Décimosegunda edición). México: Pearson Educación.

Ley del Banco Central de Venezuela (2015). Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 6211. Diciembre 30, 2015.

Parella, S. y Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. (3ra edición). Caracas, Venezuela: Fedupel

Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. (13ra Edición). México: Pearson Educación.

Gestión de cobranza en las decisiones financieras de una empresa manufacturera

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24227w/fundamentos-de-administracion>

Yance, M. (2020). Gestión de Cobranza y su influencia en la liquidez en la empresa Bisagras Peruanas SAC. Tesis de Maestría en Finanzas en la Universidad César Vallejo, Perú. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_99ec8085f38c7595ada02a0f1ba97b42

Capítulo IV

La acción gerencial en la toma de decisiones. El caso de una empresa de fabricación de medicina veterinaria

Yhoany del Carmen Rojas-Pimentel

Introducción

La relación entre las personas y las organizaciones ha evolucionado a lo largo de la historia, siendo ésta influenciada por cambios sociales, económicos y tecnológicos. Esto se ha debido, principalmente, a la necesidad mutua por sobrevivir. Al respecto, Chiavenato (2006, p. 29) señala que "La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de las primeras." Asimismo, Newstrom (2007, p. 244) agrega que: "Los individuos usan a las organizaciones como instrumentos para lograr sus metas del mismo modo que las organizaciones usan a las personas para alcanzar sus objetivos." Lo que indica que existe una relación en la que hay codependencia para poder funcionar.

De manera que, en la búsqueda de formar organizaciones productivas, surge la necesidad de contar con especialistas que dispongan de los conocimientos precisos para llevar la dirección y administración de estas. Dichas personas suelen ocuparse de la gerencia, sea de un determinado departamento o de la compañía en su totalidad. Al respecto, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009, p. 7) establecen que "un gerente es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización."

La acción gerencial en la toma de decisiones. El caso de una empresa de fabricación de medicina veterinaria

Es decir, los gerentes desempeñan un papel crucial al asegurarse que las personas trabajen de manera efectiva y eficiente.

Sin embargo, resulta oportuno destacar que, para llevar a cabo todas las funciones que se mencionaron previamente, el gerente debe realizar un proceso de toma de decisiones, el cual le permitirá hacer un análisis de la situación a la que se enfrenta y elegir el curso a seguir. En este sentido, Daft (2011, p. 452) define la *toma de decisiones* organizacional como: "...el proceso de identificar y resolver los problemas". Es así que, para Daft, la toma de decisiones se puede dividir en dos fases: la de identificar el problema, en el que se buscan las causas o el origen del mismo, y la de buscarle una solución, en la cual se estudian las opciones y se elige la mejor, lo que implica que ambas son igual de importantes en el proceso decisorio.

En este orden de ideas, es oportuno inferir que el gerente desempeña un papel clave en la toma de decisiones de cualquier organización. De modo que, no es de extrañar que una inadecuada praxis gerencial se pueda convertir en un problema en cualquier empresa o institución para su desarrollo, sin importar su tamaño ni el sector en el que operan. Tal es el caso de la presente investigación, que se centrará en una organización de fabricación de medicina para uso veterinario con más de treinta años en el mercado, cuya función principal es la producción y distribución de medicina veterinaria a diversas zonas del país.

De acuerdo a lo observado por la investigadora que desempeña el cargo de asistente administrativo dentro de la organización desde hace cuatro años, se evidenció que existen problemas dentro de la misma. Entre ellos, el incumplimiento de las etapas del proceso administrativo con respecto a la toma de decisiones, comenzando por la planificación ya que no hay un plan de acción estructurado donde se fijen las estrategias a utilizar, sino que la toma de decisiones se basa en la cotidianidad. Seguidamente, en lo que a organización se refiere, presenta debilidades en la asignación de tareas, pues al no haber un plan bien establecido, no son asignadas las personas adecuadas para realizar el trabajo y las órdenes de ejecución de actividades no son comunicadas correctamente al resto del personal.

En esa misma línea, se puede señalar que, en la dirección, la toma de decisiones se lleva a cabo sin tomar en cuenta la opinión del equipo de trabajo que cuentan con más experiencia en áreas específicas de la organización. Esto se traduce en que haya más retraso en la solución de problemas o que no se logre la consecución del mismo. Por último, en la etapa del control, éste es inexistente ya que, al no haber una planificación establecida desde el

principio, se hace difícil dar seguimiento a las acciones tomadas y que, por ende, se cumpla con el propósito establecido.

Por su parte, en concordancia a lo planteado en párrafos anteriores, tampoco se cumplen las etapas del proceso decisorio, ya que según Chiavenato (2006) en dichas etapas se debe tener una percepción de la situación que involucra algún problema, hacer el análisis y la definición del problema, definir los objetivos, realizar la búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción, seleccionar la alternativa más adecuada al alcance de los objetivos, evaluar y comparar las alternativas, y ejecutar la implementación de la alternativa seleccionada. Entonces, al no haber un plan definido desde el inicio, es evidente que ninguna de estas etapas se ejecuta para llevar a cabo la toma de decisiones.

Perspectiva holística de la praxis gerencial

La palabra *praxis* es un término griego que hace referencia a la acción o práctica que se lleva a cabo y se aplica en la realidad. Sánchez (2003, p. 28) menciona que se define como: "... designar la actividad consciente objetiva, sin que por otra parte se conciba con el carácter estrechamente utilitario que se desprende del significado de lo 'práctico' en el lenguaje ordinario." Por lo que, hay autores que suelen referirse a ella cuando necesitan dar un sentido más profundo que implica la construcción del conocimiento y la transformación tanto de la naturaleza, como el hombre mismo.

Por otra parte, la gerencia gestiona o administra el conjunto de actividades que se deben llevar a cabo a través de una serie de procesos para la consecución de los objetivos. En tal sentido, Robbins y Judge (2009, p. 6) mencionan que: "Debido a que las organizaciones existen para alcanzar metas, alguien tiene que definir cuáles son éstas y los medios para alcanzarlas; la gerencia es ese alguien." Esto quiere decir que la gerencia será la encargada de la realización del proceso administrativo que va a facilitar el logro de los objetivos propuestos.

De esto se desprende lo que es la *praxis gerencial* que, de acuerdo a lo establecido por Suarez y Abreu (2023, p. 371): "En el caso de la gerencia, la praxis implica el uso de conocimientos teóricos que coadyuvan a las transformaciones de la naturaleza y de la sociedad, de acuerdo con las necesidades del hombre dentro de un contexto específico." A esta definición se agrega que los gerentes toman las decisiones basándose en sus conocimientos y experiencia, debido a que buscan tener una perspectiva holística en la que se tenga una

visión más amplia de la organización. Por ende, se hace necesario definir lo que es la holística. González (2009) enuncia que:

La visión holística se refiere a la tendencia que permite entender los eventos a partir de la óptica de las múltiples interacciones que lo caracterizan. Corresponde tanto a una actitud integradora como a una teoría que explica y orienta hacia una comprensión de las cosas enteras, en su totalidad, conjunto y complejidad por ser ésta la forma en que pueden apreciarse las interacciones, particularidades y procesos que regularmente no se perciben cuando se estudian las partes por separado. (p. 45)

En definitiva, los gerentes que adoptan una perspectiva holística buscan comprender cómo sus decisiones afectarán a todas las partes interesadas involucradas, incluidos los empleados, clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente. También reconocen la interconexión entre diferentes áreas de la organización y buscan soluciones integradas que aborden múltiples dimensiones de un problema, lo que promueve un enfoque integral y equilibrado para la toma de decisiones y la gestión empresarial.

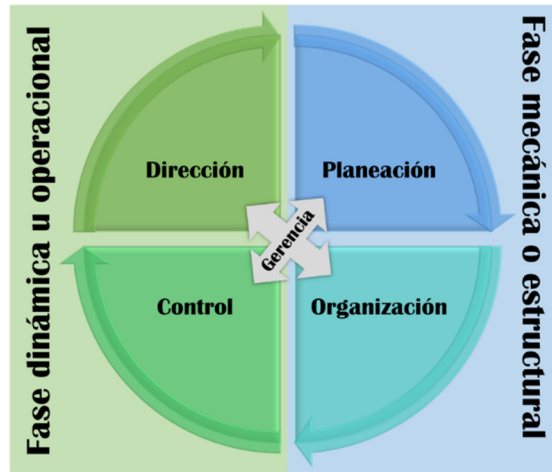
Proceso administrativo en el contexto organizacional

La gerencia es la encargada de la ejecución y el cumplimiento del proceso administrativo. El mismo, es un modelo desarrollado por Henry Fayol, al cual se le ha dado diferentes enfoques a lo largo del tiempo, que trata de una serie de fases que se realizan de forma cíclica, con el objeto de mantener en funcionamiento a las organizaciones. Al respecto Chiavenato (2006, p. 71) designa que los elementos de la administración que constituyen el proceso administrativo: "Se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa." Siendo así que también explica que: "...el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales."

Por su parte, dichas etapas del proceso administrativo se dividen en dos fases, la fase dinámica u operacional (Control-Dirección) que permite a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y aprovechar nuevas oportunidades, y la fase mecánica o estructural (Planificación-Organización) que proporciona estabilidad, claridad

en los roles y responsabilidades, y un marco sólido para el desarrollo y crecimiento sostenible de la organización. Todo este proceso se visualiza en la figura 1:

Figura 1. Proceso administrativo



Fuente: La autora (2024), a partir de GestioPolis.com (2021)

El primer paso del proceso administrativo es la planeación y esto es porque se trata de la base de la gerencia que sirve para implementar una guía de acción en el manejo de los recursos y la gestión del personal. Fayol citado en Chiavenato (2006, p. 71) enuncia que la planificación es la: "evaluación del futuro y aprovisionamiento de recursos en función de aquél."

Por lo que, para establecer una planificación, se debe prever los diferentes escenarios que se puedan suscitar y así saber distribuir adecuadamente los recursos en función de lo que se necesite. Esta etapa es de gran importancia ya que, los procesos que suceden a la planificación no podrán ser ejecutados sin que ésta se lleve a cabo.

La siguiente fase del proceso es aquella en la que se forma la estructura de la empresa. Fayol en Chiavenato (2006, p. 72) menciona que: "proporciona los elementos necesarios, para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social." Por tal motivo, en la organización se constituye el cuerpo social que se relaciona entre sí por las labores o tareas que realizan dentro de ésta y se gestionan los recursos que estos deben utilizar para la consecución de los objetivos. En esta etapa deben definirse las líneas de mando, los niveles de comunicación, roles y responsabilidades, crearse departamentos, establecerse procesos de trabajo y distribuir las tareas entre los miembros de la organización.

La acción gerencial en la toma de decisiones. El caso de una empresa de fabricación de medicina veterinaria

El tercer paso es la dirección. Esta fase se centra principalmente en el recurso humano de la organización y su finalidad es vincularlo a la consecución de las metas fijadas en la planificación.

De acuerdo a Chiavenato (2006, p. 71) la dirección: "pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses generales del negocio." Por lo que esta etapa es muy importante desde el punto de vista de la gerencia ya que las decisiones que se tomen con respecto al personal, van a incidir directamente en el trabajo que realicen y como lo ejecuten.

Algunos autores mencionan otras etapas antes o después de esta, pero al final, el control es la etapa del proceso administrativo que va a dictar si la ejecución de todas las etapas anteriores se realizó de la manera correcta o si se deben hacer ajustes.

En relación, Chiavenato (2006, p. 71): "verifica que todas las etapas marchen de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan." Por tanto, la etapa del control es la que va a dictaminar si la gerencia está realizando un buen trabajo en su gestión.

La toma de decisiones en la acción gerencial

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, todos los pasos del proceso administrativo, están relacionados a las decisiones que se tomen por parte de la gerencia. En este sentido, según Robbins y Judge (2009, p. 147) "La toma de decisiones ocurre como reacción a un problema. Es decir, hay una discrepancia entre el estado actual de la realidad y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos."

Adicionalmente mencionan que: "... cada decisión requiere la interpretación y evaluación de información. Es común que los datos se reciban de fuentes múltiples y que se necesiten seleccionar, procesar e interpretar." Por tal motivo, es necesario conocer de donde se obtiene la información para analizar la problemática en cuestión, ya que de esto dependerá que las decisiones que se tomen sean certeras o no.

De manera que, la toma de decisiones en la acción gerencial implica identificar problemas, recopilar información, analizar alternativas, tomar decisiones informadas, implementarlas

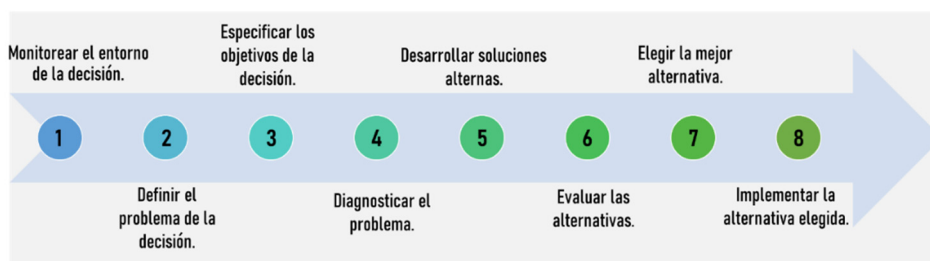
eficazmente y evaluar los resultados para garantizar el éxito continuo de la organización. Además, los gerentes deben ser capaces de gestionar el riesgo y la incertidumbre al tomar decisiones, anticipando posibles consecuencias y evaluando los posibles escenarios.

Es importante que los gerentes estén bien informados y cuenten con datos fiables para respaldar sus decisiones, así como también deben ser capaces de trabajar en equipo y consultar con otros miembros de la organización cuando sea necesario. Los líderes que dominan este proceso pueden dirigir con eficacia sus equipos hacia el logro de los objetivos empresariales.

En este sentido, se debe destacar que, la toma de decisiones es un proceso y lo que implica el mismo es una serie de pasos a seguir para la consecución de un objetivo, en este caso, tomar la decisión que mejor respuesta dé a una determinada situación. Este proceso se pone en práctica cuando se enfrentan problemas y desafíos que exigen la mejor solución posible o simplemente cuando hay que ejecutar acciones con el propósito de optimizar los resultados del negocio.

Daft (2011) detalla ocho (8) etapas por las que se debe pasar en la toma de decisiones, las cuales se pueden visualizar en la figura 2.

Figura 2. Etapas del proceso decisorio



Fuente: La autora (2024) a partir de Daft (2011)

Es evidente, entonces, que el proceso de toma de decisiones es un proceso complejo que involucra diferentes habilidades y conocimientos, y que puede ser aprendido y mejorado a través de la práctica y la reflexión. Cabe aclarar que este proceso puede variar dependiendo del contexto y la complejidad de la decisión a tomar o el problema a resolver, pero, en general, estas son las etapas que suelen seguirse para tomar decisiones, tanto a nivel personal como organizacional.

La racionalidad limitada y los sesgos relativos en la toma de decisiones

Como se ha mencionado anteriormente, las decisiones están sujetas a la opinión de las personas que las toma. Es por esta razón que los gerentes suelen tomarlas de acuerdo a lo que conocen en la teoría, pero también a experiencias del pasado.

Según Chiavenato (2006, p. 300) "La racionalidad reside en la elección de los medios (estrategia) adecuados para alcanzar determinados fines (objetivo), con la finalidad de obtener los mejores resultados." Siendo así que la manera en que los gerentes crean sus estrategias, es influenciada por el raciocinio de los mismos para la consecución de las metas.

En este contexto, la racionalidad juega un papel muy importante en la toma de decisiones. Esto, porque el ser humano esta intrínsecamente vinculado a sus emociones y esto suele jugar un papel negativo cuando se está frente a una problemática. Al respecto Robbins y Judge (2009, p. 150) mencionan que para: "minimizar el esfuerzo y evitar transacciones difíciles, la gente tiende a basarse demasiado en su experiencia, impulsos, sentimientos viscerales y "recetas" prácticas."

Por consiguiente, la toma de decisiones basado en la experiencia solamente no es un error absoluto, pero si suele ser motivo de fallas en algunas ocasiones. Es preciso tener una visión más amplia y no limitarse a lo que se conoce o se infiere.

Entonces, para lograr ser un gerente integral en la organización en la que se desempeña, es necesario tener el entendimiento de que reconocer los errores es tan importante como cualquiera de las funciones que desempeña. También hay que señalar que existe diversos tipos de sesgos o errores que presentan características propias que pueden influir en la toma de decisiones y en la forma en que se procesa la información.

Reconocer estos sesgos y estar consciente de cómo pueden afectar nuestro pensamiento crítico puede ayudarnos a tomar decisiones más informadas y racionales. En la tabla 1 se muestran dichas características.

Tabla1. Errores y prejuicios en la toma de decisiones

Errores y prejuicios en la toma de decisiones	
Exceso de confianza	Los tomadores de decisiones piensan que saben más sobre lo que hacen o mantienen visiones positivas no realistas de sí mismos y de su desempeño.
Beneficios inmediatos	Los tomadores de decisiones que tienden a querer obtener beneficios inmediatos para evitar costos.
Efecto ancla	Los tomadores de decisiones se obsesionan con información inicial como punto de partida y luego, una vez fija, se equivocan en ajustar adecuadamente información posterior.
Percepción selectiva	Los tomadores de decisiones organizan selectivamente e interpretan situaciones basadas en sus percepciones equivocadas.
Confirmación	Los tomadores de decisiones que buscan información que reafirma sus decisiones anteriores y desechan información que contradice sus juicios previos.
Contextualización	Al prestar atención a aspectos específicos de una situación y resaltarlos, y al mismo tiempo minimizar u omitir otros, distorsionan lo que ven y crean puntos de referencia incorrectos.
Disponibilidad	Este prejuicio distorsiona su capacidad de recordar eventos de manera objetiva y da como resultado juicios y estimaciones probabilísticas distorsionados.
Representación	Los tomadores de decisiones evalúan la posibilidad de un evento guiándose por el parecido con otro evento o series de eventos.
Casualidad	Los tomadores de decisiones intentan darle sentido a eventos casuales; lo hacen debido a que la mayoría tiene problemas para lidiar con el azar, aunque los eventos casuales le ocurren a toda la gente y no hay algo que pueda hacerse para predecirlos.
Costos irre recuperables	Olvidan que las decisiones actuales no corrigen el pasado; de forma incorrecta se fijan en pérdidas anteriores de tiempo, dinero o esfuerzo en lugar de hacerlo en consecuencias a futuro.
Egoísmo	Los tomadores de decisiones que rápidamente toman el crédito por sus triunfos y culpan a factores externos por los fracasos.
Retrospectiva	Es la tendencia de los tomadores de decisiones a creer falsamente, luego de que saben el resultado de un evento, que pudieron haberlo predicho acertadamente.

Fuente: Rojas (2024) a partir de Robbins y Coulter (2010).

Paradigma de la investigación

La naturaleza, o también llamado paradigma, de la investigación hace referencia a la perspectiva desde la cual se observa el fenómeno o problema en estudio. En ese contexto, se debe mencionar que existen dos tipos de enfoques para llevar a cabo una investigación, el cualitativo y cuantitativo. En lo que respecta a la presente investigación, esta se va a

abordar desde un paradigma post-positivista y se centró en interpretar la acción gerencial en la toma de decisiones en una empresa de fabricación de medicina para uso veterinario, con la finalidad de conocer los elementos que intervienen en la misma. Esto, desde la aplicación del proceso administrativo para determinar si son llevados adecuadamente en lo que respecta a la toma de decisiones y que el gerente cumpla con sus funciones para una mejor gestión.

Método de la investigación

En el contexto académico, específicamente en lo que a investigación se refiere, existen variedad de enfoques que se pueden emplear para la interpretación del fenómeno en estudio. Estos deben llevarse a cabo a través de un método, y en la presente investigación se adoptó el método hermenéutico, que busca desentrañar el significado profundo de las expresiones humanas, considerando el contexto histórico, cultural y lingüístico en el que se producen; para una comprensión profunda de los contenidos y fenómenos, pues permite captar las múltiples capas de significado que pueden estar presentes. En relación a esto, Gadamer propuso darle un cambio a la perspectiva que tradicionalmente se tenía de la hermenéutica, partiendo de las lecciones de su maestro Heidegger. Este concepto es fundamental en la hermenéutica filosófica y se refiere al proceso de interpretación y comprensión de textos, discursos o fenómenos culturales.

Sobre esto, García (2002, p. 105) citado por López (2013, p. 97) establece que la filosofía hermenéutica de Gadamer "considera que toda comprensión tiene una estructura circular, que se funda en una pre comprensión y avanza gracias a la anticipación de sentido. Este movimiento constituye el denominado círculo hermenéutico". Entonces, el círculo hermenéutico sugiere que la comprensión no es un proceso objetivo y neutral, sino que se ve afectado por nuestros propios filtros cognitivos y culturales.

Informantes clave

Por otra parte, las personas que fueron seleccionadas para suministrar la información que será de vital importancia interpretar, para dar solución al problema, reciben el nombre de informantes clave. De modo que, en lo respectivo al presente trabajo de investigación, se ocupó el personal directivo de la empresa de fabricación de medicina para uso veterinario como informantes clave, el cual está integrado por tres (3) personas, siendo estos el gerente de ventas, la gerente de administración y el gerente general de la compañía. Dichos

individuos fueron elegidos por las características de su cargo y las funciones que desempeñan en la misma, para dar información pertinente que será de utilidad a lo largo de la investigación.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

En cuanto a las técnicas, se menciona que son aquellas utilizadas en la recopilación de la indagación efectuada por el investigador. Arias (2006, p. 67) la define como "el procedimiento o forma particular de obtener datos o información". Para el presente estudio se implementará la técnica de la entrevista, específicamente la semi-estructurada, la cual fue aplicada a los informantes claves que tuvieron relevancia para el desarrollo de la investigación. Se hará uso de este instrumento para dejar la puerta abierta al informante a proporcionar más datos que puedan ser de utilidad para la investigación. Sin embargo, siempre manteniendo el enfoque en el tema de observación.

Interpretación de información de la investigación social

Una vez hechas las consideraciones previas, la interpretación de la información en la investigación exige un enfoque crítico y reflexivo para extraer significado y generar conocimiento a partir de los datos recopilados. Para esto, se utilizó la categorización, una técnica que consiste en agrupar elementos o información en categorías con características similares. Mediante esta técnica, se extraerán de las entrevistas fragmentos significativos del informante, denominados nodos contextuales, a los cuales se les asignará una o más clases relevantes para el tema de estudio.

Una vez ejecutada la categorización, se procede a la estructuración, que implica organizar las categorías en un marco conceptual o teórico para comprender y explicar los fenómenos estudiados. Este proceso puede realizarse con diversas modalidades gráficas que permitan conceptualizar y relacionar de la mejor forma las categorías establecidas, reflejando así la realidad de la organización en estudio. La estructuración, a su vez, da paso al siguiente punto clave de la investigación: la triangulación de la información. Esta se utiliza para validar y aumentar la fiabilidad de los hallazgos obtenidos, mediante la comparación y contrastación de diferentes fuentes de datos, métodos o perspectivas.

De esta manera, se llega a la contrastación, una fase fundamental del método científico, pues permite comprobar la validez y fiabilidad de los hallazgos y conclusiones alcanzadas en

La acción gerencial en la toma de decisiones. El caso de una empresa de fabricación de medicina veterinaria

un estudio. Aquí se desarrollarán teóricamente las diversas vinculaciones existentes con las categorías emergentes de las fases anteriores, tomando como referencia las posturas epistemológicas de los autores que integran el compendio del trabajo, lo cual también contribuirá a generar nuevas preguntas o áreas de investigación.

Reflexiones finales

La acción gerencial es un proceso crítico que influye en el éxito y sostenimiento en el tiempo de cualquier organización, institución o empresa. Para ejercer efectivamente como gerente, es necesario tener en cuenta que la toma de decisiones es una función intrínseca que supone esta posición, y que cualquier decisión tomada puede generar consecuencias que afectan en mayor o menor medida a la organización y sus componentes. En la empresa en estudio, esta acción gerencial vino dada por los gerentes de los tres principales departamentos que la componen, los cuales son: el departamento de administración, departamento de ventas y la gerencia general.

Por esta razón, surgió la necesidad de realizar un estudio interpretativo de la acción gerencial en la que destacaron dos aspectos importantes que se demostraron en los siguientes propósitos: el primero, con el fin de develar la praxis gerencial en una empresa de fabricación de medicina para uso veterinario, se evidenció su forma de gerenciar, en la cual, se intenta llevar una gestión accesible por parte de la gerencia general.

Sin embargo, a pesar de que, si se establecen algunos de los procesos administrativos, se develó que hay desconocimiento e incumplimiento de los mismos por parte de algunos departamentos. Esto quedó evidenciado en la carencia de un plan estratégico, debido a que las decisiones se toman en la cotidianidad, olvidando establecer planes a largo plazo, lo que pone en peligro el cumplimiento de los objetivos corporativos. En cuanto a la organización, existe un orden gerencial, haciendo énfasis en los niveles superiores de la jerarquía, no obstante, existen problemas en la comunicación jefe-subordinado y entre los departamentos de administración y ventas, pues muchas veces omiten la comunicación entre los mismos, lo que genera problemas que afectan el traspaso de información.

Con respecto a la dirección, se percibió que cada gerente presenta características y ejerce un rol distinto. Esto resaltó en el departamento administrativo, donde se atiende a la opinión de los colaboradores, con el objeto de modernizarse a nuevas tendencias y mantenerse en constante innovación. En contraste, en el departamento de ventas, se

emplea el carácter fuerte para solucionar conflictos en el equipo y entre departamentos, lo que, si bien puede ayudar en un determinado momento a resolver una crisis, también puede fomentar un ambiente de trabajo problemático en donde los empleados no se sientan valorados. Finalmente, se observaron fallas en la supervisión debido a la falta de verificación de los procesos por parte de la gerencia, lo que finalmente, trae como consecuencia la inexistencia de la última función administrativa que es el control.

El desarrollo de la investigación continuó con el segundo propósito relacionado a dilucidar los significantes de la toma de decisiones de la acción gerencial en una empresa de fabricación de medicina para uso veterinario, con el cual se discernió la manera en que los gerentes toman decisiones, ya que, no existe un enfoque único al momento de tomarlas. Esta organización emplea tanto la centralización como la descentralización para la toma de decisiones, lo que se demuestra en que, a pesar de que la mayoría de las decisiones son tomadas por la alta gerencia, existe flexibilidad en los departamentos para ejecutar disposiciones dentro de los mismos que no sean de mayor importancia.

Una vez explicado lo anterior, hay que resaltar que la toma de decisiones se describe como un proceso, es decir, que se deben seguir una serie de pasos para llevarla a cabo adecuadamente. En lo indicado por los informantes, se manifestó que se cumplen seis de los ocho pasos propuestos por Daft (2011), sobre todo en lo que respecta a la gerencia general y administrativa.

En primer lugar, monitorear el entorno de la decisión, para recabar información interna y externa que puede afectar a la organización, sobre todo teniendo en cuenta la situación económica del país; seguidamente diagnosticar el problema, en la cual se analiza la situación para determinar el problema que debe resolverse; posteriormente, se desarrollan soluciones alternativas que consigan ampliar el panorama, para llegar a los pasos finales que son evaluar, echar e implementar la alternativa, en los cuales se ejecuta la elección tomada, una vez estudiada adecuadamente. Los dos pasos dejados de lado son el segundo y tercero, que son: definir el problema y especificar los objetivos de la decisión, lo que sirvió para exponer la debilidad en la estructuración de este proceso.

En virtud a lo anteriormente expuesto, a fin del logro del alcance de la investigación a través de un proceso reflexivo metodológico, se permitió interpretar la acción gerencial en la toma de decisiones en una empresa de fabricación de medicina para uso veterinario, para establecer que la toma de decisiones es una de las funciones más críticas de la gerencia

La acción gerencial en la toma de decisiones. El caso de una empresa de fabricación de medicina veterinaria

debido a que en el día a día de una organización, los gerentes se enfrentan a una variedad de situaciones que requieren decisiones rápidas y efectivas, especialmente en un escenario económico tan fluctuante como el que se presenta actualmente en el país.

Esto se pudo precisar en que el mercado es la principal prioridad en las decisiones que toma la gerencia de la organización en estudio, especialmente por dedicarse al ramo de la medicina veterinaria, el cual es un sector que opera en un entorno muy dinámico y cambiante. Estas decisiones deben mantenerse al día, en constante innovación, para mantener la fidelidad de los clientes y evitar que vayan a la competencia, en busca de los mismos productos a un menor o mejor precio.

En este sentido, se observó que es un común denominador en los gerentes de todos los departamentos, que las decisiones son tomadas por la intuición o experiencias pasadas, ya que son las que dan capacidad de respuesta más rápida para solventar situaciones. No obstante, este tipo de decisiones puede suponer una distorsión cognitiva para los gerentes, ya que se basa en recuerdos y emociones que pueden no ser relevantes o precisos en la situación actual. Si bien se debe destacar que esta es una característica importante para la toma de decisiones operativas, estas solo sirven para mantener la eficiencia en el corto plazo. Por esta razón, se debe atender las decisiones estratégicas que guíaran al logro de los objetivos de la organización a largo plazo, para mantener su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

En síntesis, no hay duda del compromiso y sentido de pertenencia reflejado en las decisiones por parte de la gerencia. Estas se toman para garantizar el beneficio de la compañía, sin embargo, algunas de estas pueden afectar a los empleados, como la decisión de poner en peligro su remuneración para garantizarles trabajos en los próximos meses, lo que puede afectar la cultura organizacional. Este tipo de disposiciones se pueden generar precisamente por la falta de planes estratégicos y de contingencia que puedan sobrellevar estas situaciones, y así poder gestionar mejor en momentos de crisis.

Entonces, para optimizar el trabajo de la gerencia, es imprescindible desarrollar habilidades de pensamiento crítico, adoptar enfoques estructurados, fomentar un entorno de apoyo y seguir adecuadamente las cuatro etapas del proceso administrativo. Todo esto con el objeto de poder tomar decisiones que puedan garantizar el uso correcto de los recursos, la mejora en el desempeño del personal y el alcance de los objetivos establecidos a largo plazo en la organización.

Referencias

- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (6ª ed.). Caracas: Episteme.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional (10ª ed.). México: Cengage Learning Editores.
- González, A. (2009). Educación holística. La pedagogía del siglo XXI (1ª ed.). Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). Administración: Un enfoque basado en competencias (11ª ed.). México: Cengage Learning.
- López, L. (2013). La hermenéutica y sus implicaciones en el proceso educativo. Revista Sophia: Colección de Filosofía de la Educación, 15, 86-101. <https://sophia.ups.edu.ec/index.php/sophia/article/view/15.2013.02>
- Newstrom, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo (12ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional (13ª ed.). México: Pearson Educación.
- Sánchez, A. (2003). Filosofía de la praxis. (1.ª ed.). México: Siglo Veintiuno Editores. <https://redmovimientos.mx/wp-content/uploads/2020/08/Filosof%C3%ADa-de-la-praxis.pdf>
- Suárez, M. y Abreu, J. (2023). Praxis gerencial en las instituciones de educación superior venezolanas. Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones.7(14),369-382 <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v7n14/v7n142023.pdf#page=148>

Capítulo V

Gestión financiera del flujo de efectivo en una empresa de servicios inmobiliarios

Milagros Del Valle Calles Guinan

Introducción

La gestión empresarial enfrenta constantemente retos en cuanto a la administración de los recursos financieros para la consecución de sus objetivos. En economías de crecimiento lento con un entorno financiero incierto y problemas económicos profundos, como es el caso de Venezuela, la gestión del efectivo se vuelve aún más crítica para garantizar un capital de trabajo sostenible. En este contexto, la gestión financiera oportuna y eficaz del flujo de efectivo es esencial.

La presente investigación tiene como propósito el estudio del manejo del efectivo en la tesorería de una empresa del sector inmobiliario, ubicada en Maracay, Estado Aragua, y su sostenibilidad en tiempos difíciles.

Planteamiento del problema

En el mercado financiero global, las empresas se enfrentan a las crisis económicas, siendo importante alcanzar el rendimiento de sus recursos mediante estrategias gerenciales ágiles para el manejo adecuado de los fondos de efectivo. La gestión financiera es la disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos (Córdoba, 2012). En el caso específico de Venezuela, la prolongada crisis económica distancia la inversión, disminuye la demanda

y afecta la gestión de cobro, generando insuficiencia de fondos para financiar las operaciones corrientes, especialmente en el mercado inmobiliario. La empresa en estudio, dedicada a la administración, compra, venta y arrendamiento de bienes inmuebles en Maracay, ha evidenciado un alto volumen de cuentas por pagar con atraso respecto a proveedores, contribuciones, impuestos y nóminas salariales.

Esto ha generado desconfianza en proveedores con amenazas de suspender créditos, quejas de trabajadores por el retardo en el pago de salarios y reclamos legales de impuestos vencidos. Esta situación, posiblemente generada por la falta de liquidez y sobreendeudamiento, podría acarrear sanciones y aumentar el pasivo, lo que podría provocar su cierre operativo.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la gestión financiera del flujo de efectivo en una empresa de servicios inmobiliarios.

Objetivos específicos

Diagnosticar la gestión financiera del flujo de efectivo en una empresa de servicios inmobiliarios.

Describir los elementos financieros de control del flujo de efectivo en una empresa de servicios inmobiliarios.

Justificación de la investigación

La relevancia de esta investigación consiste en valorar las actividades relacionadas con la gestión del flujo de efectivo y su determinación en el cumplimiento de los objetivos de liquidez, solvencia, inversión, financiamiento y rentabilidad. Será útil para la gerencia al recolectar información para la toma de decisiones financieras. Al analizar el flujo de efectivo, se pretende calificar la dirección administrativa y financiera, contribuyendo al orden económico nacional. Además, servirá como fuente de información para futuras investigaciones.

Marco teórico referencial

Antecedentes de la Investigación

Berrio (2022) analizó la gestión financiera y su incidencia en la liquidez de empresas de diseño y construcción en Maicao, La Guajira, Colombia.

Delgado (2021) investigó la gestión financiera y el flujo de efectivo en los postgrados de las Universidades públicas del estado Zulia.

Rebolledo (2020) propuso estrategias para la administración del flujo de efectivo en las empresas del Grupo Sindoni en Maracay, Estado Aragua.

Bases teóricas

Gestión financiera

Se refiere a toda actividad, técnica y proceso relacionado con la obtención de dinero y su uso, el intercambio y manejo de capital circulante, delineado de manera óptima y eficiente.

Efectivo

Representa el activo circulante más líquido de la empresa, disponible para adquirir bienes y servicios. Puente, Calero, Carrillo y Gavilánez (2022:146) lo definen como "todos aquellos activos aceptados como medio de pago, su disponibilidad no se somete a ningún tipo de restricción".

Flujo de efectivo

Es uno de los pilares en la administración de cualquier empresa, representando el resultado de sus operaciones diarias. Gitman y Zutter (2012:116) señalan que "el flujo de efectivo es la parte vital de la empresa" y una medida confiable de los ingresos.

Control financiero

Es un factor que contribuye a generar el óptimo uso de los recursos.

Razones financieras

Son herramientas que permiten interpretar la gestión de las empresas a partir del análisis de cuentas del Estado de Resultados y Balance General.

Estados financieros

Herramientas gerenciales que reportan periódicamente la información actualizada de los registros contables para la toma de decisiones, reflejando la situación financiera.

Bases legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículos 112 y 320 establecen que las actividades económicas deben ajustarse a los principios constitucionales y contar con el respaldo del estado para generar beneficio a la sociedad.

Código de Comercio (1955)

Reglamenta las obligaciones de los comerciantes y establece la obligatoriedad de llevar registros de todo acto de comercio y demostrar sus cuentas en los balances por cada periodo económico.

Ley de Regulación del Arrendamiento Inmobiliario para el Uso Comercial (2014)

Prevé el marco legal regulatorio para la obtención de los ingresos por arrendamientos y servicios comunes.

Sistema de variables

Para esta investigación, las variables son: Gestión Financiera (Dependiente) y Flujo de efectivo (Independiente).

Gestión financiera del flujo de efectivo en una empresa de servicios inmobiliarios

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Analizar la gestión financiera del flujo de efectivo en una empresa de servicios inmobiliarios

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento	Fuente	Ítems
Diagnosticar la gestión financiera del flujo de efectivo en una empresa de servicios inmobiliarios	Gestión financiera del flujo de efectivo	Procedimientos administrativos de Ingresos y Egresos	Ingresos	Pronósticos de entradas del efectivo	Observación Directa y Encuesta	Lista de chequeo y Cuestionario Tipo lickert	Personal administrativo que labora en la empresa de servicios inmobiliarios	1
				Políticas de cobros				2
				Proceso de cobranza				3
				Auxilios financieros				4
				Arqueos de caja				5
			Egresos	Pronósticos de salidas del efectivo				6
				Programación de pagos				7
				Disponibilidad de efectivo				8
				Desembolsos de efectivo				9
				Otros usos del efectivo				10
Describir los elementos financieros de control del flujo de efectivo en una empresa de servicios inmobiliarios	Elementos financieros de control del flujo de efectivo	Control financiero	Control de ingresos y egresos	Registros contables	Observación Directa y Encuesta	Lista de chequeo y Cuestionario Tipo lickert	Personal administrativo que labora en la empresa de servicios inmobiliarios	11
				Libros obligatorios				12
				Informes de conciliaciones bancarias				13
				Ajustes contables				14
				Estado de situación financiera				15
				Estado de resultados				16
				Actividades de operación				17
				Actividades de financiamiento				18
				Actividades de inversión				19
				Índices de actividad				20
				Índices de liquidez				21
				Monitoreo del efectivo				22

Fuente: La autora. (2025)

Metodología

Paradigma y enfoque

La investigación está enmarcada desde el paradigma positivista con enfoque cuantitativo, el cual se fundamenta en que la realidad es objetiva y se puede conocer a través de la observación y la medición.

Nivel de la investigación

El estudio se encuentra en un nivel descriptivo y alcanzará un nivel analítico, abordando el hecho en estudio con el grado de profundidad necesario.

Diseño y tipo de investigación

El diseño empleado es no experimental, ya que la investigadora no manipuló los datos, y las variables acontecieron sin su intervención. El tipo de investigación aplicada es de campo, pues la autora se relacionó con la realidad y procesos que se desarrollan en la oficina de tesorería de la empresa.

Población y muestra

La unidad de análisis es una empresa de servicios inmobiliarios ubicada en la zona industrial La Hamaca, del estado Aragua. La población representa la totalidad de los elementos objeto de estudio y es finita, conformada por cinco (5) personas que laboran en la empresa y cuyas funciones se relacionan con la tesorería. Dado que la población es menor a 50 personas, no se realizó muestreo.

Cuadro 2. Distribución de la Población

Cargo	Cantidad
Director de administración y Finanzas	1
Administrador	1
Analista de Tesorería	1
Analista de contabilidad	1
Analista de cuentas por pagar	1
Total	5

Fuente: La autora. (2025)

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se empleó la técnica de observación directa con un instrumento de registro de observación (lista de cotejo) de 10 ítems. También se utilizó la técnica de la encuesta instrumentada con un cuestionario de escala tipo Likert de 22 afirmaciones.

Validez y confiabilidad de la investigación

La validez del instrumento se determinó a través del juicio de expertos profesionales en metodología y gestión financiera del flujo de efectivo. La confiabilidad se obtuvo mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach. El resultado obtenido en el cálculo fue de $\alpha = 0,85$, el cual se aproxima a 1 e indica una muy alta confiabilidad.

Técnicas de análisis y presentación de los resultados

Para el análisis cuantitativo, se procesaron los datos empleando cuadros de distribución de frecuencias y gráficos circulares.

Análisis e interpretación de los resultados

Se abordaron las unidades de análisis a través de los instrumentos validados para la recolección de datos.

Análisis de los resultados de la observación directa

Se evidenció que la administración realiza habitualmente la planeación de las entradas y salidas del efectivo, verificando el monto disponible antes de autorizar pagos, lo cual es un acierto. Sin embargo, los procesos de cobros y pagos se implementan ocasionalmente. Se constató que muy pocas veces se ejecutan los arqueos de caja. La tesorería solicita auxilios financieros a terceros para cubrir gastos operativos.

Aunque siempre se realizan los registros contables, casi nunca se elabora el estado financiero del Flujo de efectivo. Además, muy pocas veces se emplean las razones financieras para evaluar la gestión y se lleva a cabo escasamente el monitoreo del flujo de entradas y salidas del efectivo.

Análisis de los resultados de la encuesta

Los pronósticos del efectivo generalmente son trazados con los montos adecuados de fondos. No obstante, las políticas de cobros se implementan algunas veces, y pocas veces la administración lleva a cabo el seguimiento de las deudas vencidas por cobrar, afectando la gestión de ingresos.

La planeación de los gastos no siempre incluye todas las erogaciones. Aunque casi siempre se verifica la disponibilidad del efectivo y los pagos son programados, a veces se emplea el efectivo para cubrir otros gastos no relacionados con la empresa. La gerencia muy pocas veces lleva a cabo la verificación de entradas y salidas del efectivo y arqueos de caja, lo cual ocasiona que en algunos momentos se requieran auxilios financieros para cubrir déficits y gastos operativos. Esto muestra un diagnóstico de la gestión financiera del flujo de efectivo (objetivo 1).

Por otro lado, la empresa cumple con los registros contables diarios de las entradas y salidas del efectivo y están asentados en los libros legales. La Gerencia dispone de información confiable de los movimientos y saldos mediante la elaboración constante de conciliaciones bancarias y ajustes de los montos del efectivo.

El 80% de los encuestados afirma que los estados financieros son preparados con frecuencia. Sin embargo, casi nunca se emplean los indicadores financieros para evaluar la liquidez y actividad empresarial, y muy pocas veces se realiza un proceso continuo de rastreo y análisis del flujo de efectivo para tomar decisiones. Lo anterior, describe los elementos financieros de control del flujo de efectivo (Objetivo 2).

Conclusiones

La empresa de servicios inmobiliarios enfrenta desafíos significativos en su gestión del flujo de efectivo. Es decir:

Tiene una gestión de ingresos desorganizada. Esto significa que, los pronósticos de entrada de efectivo son adecuados, pero la implementación inconsistente de políticas de cobro y la falta de seguimiento a deudas vencidas afectan negativamente la gestión de ingresos.

Gestión financiera del flujo de efectivo en una empresa de servicios inmobiliarios

Hay una planificación deficiente de egresos. Esto ocurre porque la planeación de gastos no predice la cantidad de efectivo requerido a corto plazo, lo que agrava los problemas de liquidez. Además, el efectivo se utiliza para cubrir gastos no relacionados con las actividades de la empresa.

Se nota una falta de control riguroso. La ausencia de verificación de entradas/salidas de efectivo y arqueos de caja es crítica, lo cual promueve la necesidad de buscar auxilios financieros.

El control financiero es incompleto, puesto que, a pesar de tener un buen sistema de registros contables y elaborar estados financieros con regularidad, existe una falta de monitoreo constante del efectivo y una ausencia de análisis financiero y uso de ratios para evaluar tendencias y tomar decisiones estratégicas.

Recomendaciones

Es crucial que la empresa tome medidas para asegurar su viabilidad a largo plazo. En este sentido, se debería:

Mejorar la Gestión de Ingresos: Establecer un sistema claro y consistente para la implementación de políticas de cobro y realizar un seguimiento riguroso de las deudas vencidas.

Realizar una planificación estratégica de gastos, es decir, un análisis exhaustivo de todas las erogaciones previstas para incluir imprevistos, lo que permitirá una mejor planificación financiera mediante un presupuesto que limite los gastos no esenciales.

Establecer Control Interno Riguroso, lo que equivale a la implementación de procedimientos rigurosos para la verificación constante de entradas y salidas de efectivo mediante arqueos de caja periódicos y monitoreo regular del flujo de efectivo.

Integrar el Análisis Financiero. En este sentido, la gerencia debe considerar el análisis financiero y el uso de indicadores (ratios) para evaluar las tendencias, la liquidez a corto plazo y tomar decisiones asertivas y estratégicas.

Referencias

- Berrio, J. (2022) Gestión financiera y su incidencia en la liquidez de las Empresas de diseño y construcción en el municipio de Maicao, La Guajira. Tesis de Maestría en Finanzas en la Universidad de La Guajira. Colombia.
- Código de Comercio Venezolano (1955) Gaceta Oficial Extraordinaria N° 475. Diciembre 21, 1955. Caracas.
- Constitución de la República Bolivariana De Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5453. Marzo 24, 2000. Caracas.
- Córdoba, M (2012) Gestión Financiera. (1a. edición). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Delgado, B. (2021). Gestión financiera y flujo de efectivo en los postgrados de las Universidades públicas del estado Zulia. Tesis de Maestría en Gerencia empresarial mención Finanzas. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín, Zulia.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). Principios de Administración Financiera (Décimo Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Ley de Regulación del Arrendamiento Inmobiliario para el Uso Comercial Decreto N° 929 de fecha 24 de abril de 2014, con Rango, Valor y Fuerza, publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 40.418 de fecha 23 de mayo de 2014. Caracas.
- Puente, M.; Carrillo, J.; Calero, E. y Gavilánez, O. (2022). Fundamentos de gestión financiera. (Primera edición), Ediciones: Chimborazo. Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH).
- Rebolledo, K. (2020). Estrategias para la administración del flujo de efectivo en las empresas del Grupo Sindoni. Tesis de Maestría en administración de empresas mención Finanzas. Universidad de Carabobo. Campus La Morita.
- Sabino, C. (2014). El proceso de investigación. Caracas: Episteme.

Capítulo VI

Cultura tributaria y conciencia social en Venezuela: un análisis documental

Ángel Francisco Dreyer-López

Introducción

El tributo desde sus orígenes es un componente de las relaciones de poder, del dominio que unos pocos individuos ejercen sobre muchos otros. Las manifestaciones de ambos, poder y tributo, casi siempre entrelazadas son perceptibles en todos los fenómenos políticos y aparecen en la formación y expansión de los imperios, los estados y las ciudades desde la antigüedad.

Esos procedimientos han variado en cuanto a las fuentes y formas de control para su obtención y mantenimiento, si bien esas modalidades y variaciones son muestras de la persistente intensidad con que ambos anudan, retuercen o amplían las relaciones de los individuos con los regímenes de poder y los gobernantes de turno, estos han variado también los tipos de tributos e impuestos en el ejercicio y administración de ese poder, pero a lo largo de los siglos y en distintas sociedades se ha mantenido el propósito implacable y el carácter opresivo que le caracteriza.

Los impuestos siguen hoy siendo objeto de inagotables conteos y estadísticas desde la irrestricta mira de los gobernantes, para el interés restringido del Estado, y eso por el lado financiero, legal y económico. En cambio, una perspectiva sociológica centrada en el punto de vista de los ciudadanos contribuyentes con sus prácticas y representaciones sociales, esa perspectiva ha sido muy relegada según muestra un arqueo minucioso de los materiales

especializados y publicados sobre el tema. Golía (2003: S/P) expresa que la cultura tributaria es “el conjunto de conocimientos, valoraciones y actitudes referidas a los tributos, así como al nivel de creencia respecto de los deberes y derechos que derivan para los sujetos activos y pasivos”.

No todos los contribuyentes son conscientes de la cultura tributaria y el deber de realizar sus declaraciones de forma voluntaria. En algunos casos se presentan situaciones donde el contribuyente pone en práctica acciones ilícitas para evitar el pago impuestos, lo que mayormente se debe a la falta de conciencia tributaria, la viveza criolla de evadir impuestos, aceptada por la sociedad venezolana, debido a la ausencia de una verdadera y profunda cultura tributaria. El sistema tributario tiene por norte procurar la justa distribución de las cargas públicas de los contribuyentes atendiendo a la capacidad económica de los mismos y en concordancia con el principio de progresividad.

De acuerdo a lo planteado, paralelamente a eso, la contribución ciudadana voluntaria en materia de impuestos optimiza la calidad de vida de las personas, viendo su aporte retribuido en construcción de viviendas de interés social, plazas, parques, jardines, recreación, vialidad urbana e interurbana, ordenamiento del tránsito, transporte público, protección del ambiente, salubridad, fortalecimiento del sistema de salud, educación, actividades culturales y deportivas, servicio de prevención y protección ciudadana, agua, electricidad, gas doméstico, alcantarillado y disposición de aguas servidas, etcétera, siendo estas sólo algunas de las mejoras que se circunscriben al pago oportuno y voluntario de impuestos.

En este orden de ideas, uno de los objetivos del sistema tributario tiene como fin encontrar el equilibrio entre el Estado y sus ciudadanos a través de la legislación para imponer el deber a todas las personas naturales y jurídicas de coadyuvar en el gasto público mediante el pago de impuestos, tasas o cualquier otra contribución que se establezca en términos jurídicos. todo esto en virtud de lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) donde se consagran los principios que regulan la potestad del Estado para establecer impuestos y para exigir contribuciones de derecho público, tal como se establece en su artículo 133 que dice: “... Toda persona tiene el deber de coadyuvar a los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones que establezca la ley”, de donde se infiere el denominado principio de la generalidad tributaria

En el caso de Venezuela, es de considerar que la pirámide de Kelsen en el ámbito tributario tiene su máxima expresión indudablemente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el Código Orgánico Tributario. El Código Orgánico Tributario que regula los principios generales, instituciones, procedimientos y normas del ordenamiento jurídico-tributario. Este Código rige las relaciones jurídicas originadas por los tributos, luego se desprenden las demás leyes regionales y municipales emanadas por medio de las Ordenanzas (estadales y municipales).

Lo anterior evidencia la estrecha relación que existe entre el hecho particular de pagar impuestos, el cual tiene una trascendencia social, con la cultura tributaria y su incidencia en el pago de los impuestos nacionales, a partir de la premisa que, el cumplimiento voluntario de los impuestos se obtendrá siempre y cuando el objetivo sea disminuir los costos administrativos y de cumplimiento tanto para los contribuyentes como para la Administración Tributaria, a través de la estrategia de hacer factible la tecnología e infraestructura, así como de incrementar la información, orientación y educación de la población, desde los inicios de la escolaridad venezolana.

Por lo tanto, ante la problemática descrita se plantearon las siguientes interrogantes de investigación.

¿Cómo se percibe la cultura tributaria para la conciencia social?

¿Cómo será el acoplamiento de la cultura tributaria y el pago de Impuestos?

Propósito general

Interpretar la cultura tributaria desde la documentación para la conciencia social

Propósitos específicos

Dilucidar las herramientas legales-normativas de tributación vinculantes a la cultura tributaria.

Develar los elementos teóricos de concientización para el fomento de cultura tributaria.

La presente investigación se cimienta en virtud del deber de crear e implementar mecanismos eficaces para desarrollar una cultura tributaria en los contribuyentes del Estado Aragua, en ese sentido, la presente investigación permitirá determinar la relación entre la cultura tributaria y el pago de impuestos.

En cuanto al aporte práctico de la investigación este viene dado por el hecho que la cultura tributaria aplicada en la gestión de recaudación en el estado Aragua se convertirá en una herramienta para los encargados de diseñar las políticas tributarias del estado objeto de estudio.

Del mismo modo, el presente trabajo realizará aportes de orden social, ya que se presenta como un instrumento técnico-científico para explicar a los contribuyentes el significado que tiene el desarrollo de una cultura tributaria, así como las relaciones que esa cultura tendría entre los ciudadanos y las instituciones públicas, para el crecimiento y mejora de los servicios públicos, las garantías y seguridad ciudadana, etc.

Además, la presente investigación es de gran utilidad para los cursantes de la especialidad en gerencia tributaria de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, ya que refuerza y amplía los conocimientos acerca del área de sistemas de información aplicados a la recaudación de impuestos; de igual manera, sirve como antecedentes para el reforzamiento de otras investigaciones que se refieran al tema que en esta oportunidad se plantea.

Finalmente, este proyecto de investigación se encuentra enmarcado en la línea de investigación Tendencias Tributarias, específicamente en Reformas Tributarias Venezolanas, ya que se intentan analizar la cultura tributaria de los contribuyentes en el pago de impuestos del estado Aragua y en consecuencia lograr el crecimiento de la misma en los ciudadanos contribuyentes del estado.

Todo estudio amerita la revisión documental y teórica a la luz de los estudiosos del tema para llevar a cabo una mayor interpretación de la situación objeto de estudio; esto unido a la evolución que ha tenido para llegar al estado actual, cuya amplitud ofrece la posibilidad de comprender desde diferentes perspectivas las dimensiones desde las cuales se aborda el objeto de estudio, hecho que posibilita la comprensión del mismo

Marco teórico

León (2021) publicó el trabajo “Neurotributo: Internalizando La Cultura Tributaria desde La Primera Infancia Universidad De Carabobo”. La investigación tuvo como propósito analizar el neurotributo como estrategia para internalizar la cultura tributaria en Venezuela desde la primera infancia.

El estudio se enmarcó bajo una metodología documental, descriptiva y analítica. Una vez realizado este trabajo se concluye que el neurotributo como estrategia de enseñanza aprendizaje es un concepto basado en los preceptos de que la neuroeducación y el neuroaprendizaje que busca impartir el conocimiento tributario y el debido cumplimiento desde la primera infancia basándose en el funcionamiento de las estructuras cerebrales y los procesos anatómicos, químicos, fisiológicos y biológicos involucrados, tomando en consideración igualmente los elementos emocionales y psicológicos presentes en el infante, así como estímulos externos que necesariamente lo afectan como el ambiente que lo rodea y las enseñanzas que son impartidas a edad temprana “Neurotributo: Internalizando La Cultura Tributaria desde La Primera Infancia”.

La investigación, con metodología documental, descriptiva y analítica, tuvo como propósito analizar el neurotributo como estrategia para internalizar la cultura tributaria en Venezuela desde la primera infancia. Se concluyó que el neurotributo, basado en los preceptos de la neuroeducación y el neuroaprendizaje, busca impartir el conocimiento tributario y el debido cumplimiento desde la primera infancia.

Aprovechando la ventana de oportunidad que genera la multiplicidad de conexiones neuronales, es factible modular modelos morales y de conducta ciudadana en el niño que forjarán un contribuyente consciente del deber tributario en la edad adulta. Bajo esta óptica, y aprovechando la ventana de oportunidad que genera para el aprendizaje la multiplicidad de conexiones neuronales y el establecimiento precoz de patrones de conducta debidamente orientados, es factible modular modelos morales y de conducta ciudadana en el niño desde el nacimiento hasta los 8 o 10 años, que serán expresada por el individuo en la edad adulta, forjando un contribuyente consciente del deber tributario.

Ramírez (2021) realizó la investigación: “Del analfabetismo fiscal a la implementación de una cultura tributaria en México realizó una investigación titulada: “Del analfabetismo fiscal a la implementación de una cultura tributaria en México”, con el propósito de optar al Grado

de Maestría en Derecho con Terminal Fiscal, en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Este trabajo tuvo, como objeto principal de estudio, proponer una estrategia formativa de construcción de una cultura tributaria, para evitar la informalidad y promover el cumplimiento voluntario de obligaciones fiscales y las diferentes estrategias implementadas por el SAT para fomentar cultura tributaria en México, y con ello promover en la población el correcto y oportuno cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Porque los programas hechos hasta ahora no han tenido gran impacto debido a que no han sido permanentes, de modo que, la mayoría de los ciudadanos son analfabetas fiscales.

En esa investigación, realizada en México, el propósito fue proponer una estrategia formativa de construcción de una cultura tributaria, para evitar la informalidad y promover el cumplimiento voluntario de obligaciones fiscales. El estudio es de tipo descriptivo-analítico, desarrollado en dos niveles: perceptual y aprehensivo. El carácter es sociológico-axiológico, buscando determinar por qué no han funcionado las estrategias para implementar cultura tributaria en la ciudadanía.

Como resultado de este trabajo, se pudo observar que existen diversas variantes por las que los ciudadanos no quieren pagar impuestos. Para esto, es importante ver la realidad fiscal desde un punto sociológico, pues a través de los años han ocurrido diferentes sucesos que han marcado a la ciudadanía en el tema de cumplir con la obligación que se tiene como mexicano de contribuir para el gasto público.

Marco metodológico

La naturaleza de este estudio se corresponde con el paradigma postpositivista. Al respecto, Guba y Lincoln (1994) señalan que es uno de los paradigmas que guían la investigación cualitativa, y que tiene por objeto “explicar el fenómeno estudiado para en una última instancia, predecirlo y controlarlo” (p.96).

Técnicas e Instrumentos de recolección de la información

En esta parte del estudio se explica cómo se recolectó la información necesaria para el desarrollo de la investigación, en este caso se trata de datos cualitativos, donde se procedió a la recolección de documentos; escritos, en textos, artículos, páginas web, investigaciones

relacionadas, entre otras. En este caso como se trata de una investigación hermenéutica documental, se utilizó la recolección de documentos y materiales escritos.

Análisis documental y discusión

Herramientas legales-normativas de tributación

La cultura tributaria del Estado venezolano por más de 50 años estuvo asentada en la bonanza petrolera. Para forjarla, es necesario conocimiento y participación. El conocimiento significa información total y transparente, y la participación significa hacer que el ciudadano forme parte en el modelo de desarrollo del país.

La confianza en las instituciones es vital para la construcción de un vínculo positivo entre los ciudadanos que pagan impuestos y quienes administran y utilizan los recursos. La obligación tributaria une al ciudadano con el Estado mediante un vínculo jurídico que lo constriñe al cumplimiento de una prestación, a cambio de la seguridad y ventajas que el Estado le preste a su trabajo, riqueza y libertad, por medio de las funciones públicas y los servicios públicos generales (sanidad, higiene, educación, entre otros).

La actuación del contribuyente ha mejorado, pero ha sido por temor a la aplicación de las sanciones pecuniarias y de clausura, de embargo de propiedades por defraudación tributaria establecidas en el Código Orgánico Tributario (2020). Es decir, el cumplimiento se ha logrado presionado ante las acciones desplegadas por la Administración Tributaria, no por voluntad propia, que es el deber ser.

Elementos teóricos de concientización

A lo largo de los siglos, el cobro de impuestos ha servido para financiar proyectos y servicios gubernamentales, ejerciendo un impacto sustancial en el bienestar general de la sociedad. Al recaudar ingresos para financiar servicios públicos como educación y salud, se contribuye al acceso universal a esas necesidades fundamentales.

En la actualidad, mediante impuestos progresivos, se ha podido reducir la desigualdad económica, promoviendo una distribución más equitativa de la riqueza. La educación es el medio a través del cual se genera el cambio de pensamiento, sentimiento y acción de los ciudadanos, estimulando la participación corresponsable. Las instituciones educativas

deben incorporar la enseñanza de los conceptos básicos de Formación Tributaria, de modo de arraigar en la conciencia de los educandos la noción valiosa de la responsabilidad en el pago de los tributos, no solo como una obligación individual, sino como un compromiso solidario de toda la sociedad.

La tributación financia el gobierno, redistribuye la riqueza, regula la economía y promueve políticas públicas. Su impacto en la sociedad es profundo, ya que afecta el acceso a servicios públicos, reduce la desigualdad, contribuye a la estabilidad económica y fomenta el comportamiento deseado.

Reflexiones y sugerencias

Con este estudio ha quedado evidenciado que el contribuyente venezolano no lleva arraigada su obligación del pago del tributo como algo inherente a su ciudadanía. Si bien existe una norma socialmente aceptada como la obligatoriedad del pago, esta puede saltarse o desconocerse.

El autor considera que es necesario desarrollar una cultura tributaria que permita que los ciudadanos conciban las obligaciones tributarias como un deber sustantivo, acorde con los valores democráticos. Un mayor nivel de conciencia ciudadana, junto a una percepción de riesgo efectivo por el incumplimiento, permitiría disminuir los elevados índices de evasión.

Para incrementar la cultura tributaria en Venezuela y con ella el cumplimiento voluntario de las obligaciones, es indispensable que los contribuyentes tengan fe en la Administración Tributaria y en sus funcionarios. Asimismo, es crucial que se sientan retribuidos por el Estado con servicios públicos de calidad, ya que estos son los que evidencian una mejor calidad de vida del ciudadano.

Referencias

Bencomo, T. (2018). La cultura tributaria como valor fundamental para el cumplimiento de los deberes tributarios. ANUARIO. Volumen 41. Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc41/art02.pdf>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No 36.860 (Extraordinaria), Diciembre 30, 1999.

Cultura tributaria y conciencia social en Venezuela: un análisis documental

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Código Orgánico Tributario (2020). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No 6.507 (Extraordinario).

León, M. (2021). Neurotributo: internalizando la cultura tributaria desde la primera infancia. Revista FACES, 3(1), 52-67. Disponible: <https://doi.org/10.54139/revfaces.v3i1.254>

Ramírez C., S. (2021). Del analfabetismo fiscal a la implementación de una cultura tributaria en México. Trabajo de Grado de Maestría en Derecho con terminal fiscal. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Disponible: <https://hdl.handle.net/20.500.12371/15848>

Capítulo VII

Dolarización de facto en Venezuela. Implicaciones económicas y financieras

Aníbal José Salazar

Introducción

El propósito general de la presente investigación es interpretar la dolarización de facto o informal en Venezuela desde una visión documental para la acción económica y financiera. De igual forma, se busca describir el desarrollo del comportamiento actual de la economía y los aspectos más relevantes del fenómeno de la dolarización de facto que ha transformado la actividad comercial y la gestión financiera de los agentes económicos venezolanos.

La dolarización surge en Venezuela como una respuesta espontánea de la sociedad ante el colapso del valor del bolívar, producto de la hiperinflación sostenida y la inestabilidad monetaria. La pérdida de confianza en la moneda nacional obligó a los ciudadanos y empresas a buscar refugio en una divisa fuerte, el dólar estadounidense, para preservar el poder adquisitivo y facilitar las transacciones comerciales (Mises, 2020). Este proceso, no oficializado legalmente, se conoce como dolarización de facto.

Las implicaciones de este fenómeno son vastas, abarcando desde la fijación de precios hasta la planificación financiera de las organizaciones. Si bien ha proporcionado un "oasis" de estabilidad en las transacciones diarias, también ha creado una dualidad económica que profundiza las brechas sociales, afectando principalmente a quienes reciben ingresos únicamente en bolívares.

Planteamiento del problema

Venezuela ha experimentado una de las hiperinflaciones más severas de la historia, lo que ha generado una desconfianza profunda en la moneda nacional. La ausencia de políticas fiscales y monetarias coherentes ha propiciado una inestabilidad que ha llevado a la población a adoptar el dólar como unidad de cuenta, medio de pago y reserva de valor.

La dolarización de facto plantea serios desafíos para la política económica. El gobierno ha perdido la capacidad de utilizar la tasa de interés y la emisión monetaria como herramientas efectivas para gestionar la economía. La dualidad monetaria resultante (bolívar en el sector público y dólar en gran parte del sector privado) genera ineficiencias, distorsiones en los precios relativos y dificulta la planificación financiera a largo plazo para las empresas.

A pesar de los beneficios iniciales de estabilización microeconómica, el fenómeno presenta riesgos. Entre ellos, la dependencia de la política monetaria de Estados Unidos, el riesgo de escasez de efectivo en dólares y la falta de regulación clara para la convivencia de ambas monedas (Arrieta y Medina, 2021). Es necesario, por lo tanto, analizar las implicaciones de este proceso para proponer acciones que fortalezcan el sistema financiero y la toma de decisiones económicas.

Propósitos de la investigación

Propósito General

Interpretar la dolarización de facto en Venezuela, desde una visión documental, para la acción económica y financiera.

Propósitos específicos

Describir el desarrollo del comportamiento actual de la economía venezolana.

Analizar las implicaciones económicas y financieras de la dolarización de facto en Venezuela.

Establecer elementos de acción para la gestión económica y financiera frente al proceso de dolarización de facto en Venezuela.

Justificación de la investigación

La justificación teórica y práctica de esta investigación radica en la necesidad de estudiar un fenómeno económico disruptivo y reciente, ofreciendo un marco interpretativo que sirva de apoyo a los profesionales de las ciencias económicas y financieras.

Administrativamente, los resultados proporcionarán a los gerentes de las empresas herramientas para minimizar los riesgos financieros inherentes a la dualidad monetaria y para optimizar la planificación estratégica en un entorno económico bimonetario o multimonedas. En lo social, el estudio busca generar conciencia sobre la importancia de la estabilidad monetaria y las consecuencias del uso informal de una divisa extranjera en el poder adquisitivo de la población.

Antecedentes de la investigación

Sánchez (2018), analizó la relación entre el estudio económico y financiero en Venezuela y las experiencias de otros países (México, Colombia y Chile) en relación con la libre flotación cambiaria. Su conclusión fue que la libre flotación ayuda a la convergencia entre las variables económicas y financieras.

Solano (2002), indicó que la dolarización de Venezuela es un caso único y que su origen radica en la hiperinflación. Solano subraya que la dolarización es una medida popular, pero que las políticas económicas que la sostienen deben ser coherentes para evitar efectos colaterales.

Valecillos (2020): Argumentó que, en el largo plazo, una dolarización de facto puede ser más perjudicial que una oficial, debido a la falta de respaldo institucional y a la imposibilidad del Banco Central de intervenir como prestamista de última instancia.

Bases teóricas

Dolarización de facto

La dolarización es el proceso en el cual una moneda extranjera, generalmente el dólar estadounidense, reemplaza a la moneda local en sus funciones como unidad de cuenta,

Dolarización de facto en Venezuela. Implicaciones económicas y financieras

medio de pago y reserva de valor. Navas (2024), sostiene que la dolarización de facto implica un uso amplio de la moneda extranjera en las transacciones sin que exista un acuerdo o ley oficial que la respalde. La dolarización ha sido una estrategia adoptada por diversas economías en crisis.

Sin embargo, la experiencia venezolana es particular, ya que la transición hacia el uso del dólar no ha sido producto de una política oficial, sino de una necesidad imperante en el contexto de hiperinflación y escasez de divisas convertibles.

Inestabilidad monetaria

La inestabilidad monetaria se refiere a la incapacidad de la moneda nacional para mantener su valor y cumplir sus funciones. Las variables que la reflejan son: la alta inflación, la devaluación y la pérdida de confianza en las instituciones emisoras (Berg y Borenstein, 2000). En Venezuela, la hiperinflación fue el catalizador que aceleró el uso del dólar, ya que el bolívar dejó de servir como referencia de precios o como depósito de valor.

Riesgo cambiario

Se refiere a la posibilidad de que una empresa o persona experimente pérdidas debido a las fluctuaciones en el tipo de cambio. En un contexto de dolarización de facto con dualidad monetaria, el riesgo cambiario afecta principalmente a los agentes económicos que tienen costos o deudas en dólares, pero ingresos en bolívares (o viceversa).

Bases legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

El Artículo 318 establece la autonomía del Banco Central de Venezuela (BCV) como el ente responsable de formular y ejecutar la política monetaria. El objeto fundamental del Banco Central de Venezuela es lograr la estabilidad de precios y preservar el valor interno y externo de la unidad monetaria. La unidad monetaria de la República Bolivariana de Venezuela es el bolívar.

En caso de que se instituya una moneda común en el marco de la integración latinoamericana y caribeña, podrá adoptarse la moneda que sea objeto de un tratado que

suscriba la República. Sin embargo, la dolarización de facto socava esta autonomía y dada la situación actual del país, pareciera no estar cumpliendo del todo, con sus objetivos.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Código Orgánico Tributario (COT) (2020):

Establece el principio de legalidad para la materia tributaria y la obligación de declarar impuestos. Aunque las transacciones se realicen en dólares, la obligación tributaria se mantiene en bolívares, forzando la conversión y un cálculo fiscal complejo.

Ley del Banco Central de Venezuela (2021):

Otorga al BCV la facultad exclusiva de emitir el bolívar, pero el uso generalizado de otra moneda como medio de pago reduce significativamente el alcance de su política monetaria.

Metodología

Tipo de investigación

Esta investigación es de carácter documental, pues se centra en el análisis de documentos (Navarro y Díaz, 1998), leyes, artículos científicos e informes económicos para interpretar el fenómeno de la dolarización de facto.

Paradigma y enfoque

Se abordó desde el paradigma post-positivista o interpretativo, empleando un enfoque cualitativo. Se buscó la comprensión de la realidad económica y sus implicaciones sociales (Silvestre y Araujo, 2012; Arias, 2012, 2012a).

Método

El método principal de análisis fue el Hermeneútico (Palmer,1969), que se centra en la interpretación de textos para comprender su significado en el contexto social y económico (Flick, 2014; Tamayo y Tamayo, 2008). Se aplicó la triangulación de fuentes documentales para obtener una visión integral del fenómeno.

Análisis e interpretación de la realidad económica y financiera en Venezuela

Comportamiento de la economía

La dolarización ha impactado las principales variables macroeconómicas.

Tipo de cambio y precios

El uso generalizado del dólar ha estabilizado el tipo de cambio en el mercado paralelo y ha desacelerado la hiperinflación. Los precios, aunque se expresan y se pagan en dólares, sufren un efecto de inflación en dólares debido a la dependencia de insumos importados y a la especulación.

Poder adquisitivo y desigualdad

El uso del dólar ha favorecido a los sectores con acceso a divisas (exportadores, sector privado, receptores de remesas). Sin embargo, el sector público y los jubilados, cuyos ingresos se mantienen en bolívares, han visto su poder adquisitivo severamente erosionado, acentuando la desigualdad social y el acceso dispar a bienes y servicios básicos

Implicaciones económicas y financieras

La principal implicación es la pérdida de la soberanía monetaria y la limitación de la política económica del BCV.

Gestión de riesgo cambiario

Las empresas enfrentan el desafío de gestionar sus riesgos cambiarios sin instrumentos de cobertura claros. La planificación de la liquidez debe ser en doble moneda, priorizando el flujo de efectivo en divisas para cubrir costos operativos y de reposición, mientras que los ingresos en bolívares se utilizan para pagar impuestos y gastos menores.

Crédito e inversión

La dolarización no ha reactivado el crédito formal. La banca mantiene una liquidez limitada y las tasas de interés son elevadas, lo que desincentiva la inversión productiva a largo plazo.

Elementos de acción para la gestión

Ante este panorama, la gestión financiera empresarial debe enfocarse en:

Planificación en doble moneda

La elaboración de presupuestos debe realizarse principalmente en dólares, con una sección de bolívares para las obligaciones fiscales.

Uso de instrumentos financieros

Se debe fomentar el desarrollo de instrumentos financieros (como mesas de cambio y cuentas custodia en divisas) que permitan a las empresas gestionar su flujo de caja y mitigar el riesgo de volatilidad del Bolívar.

Transparencia

Es crucial una mayor transparencia en las políticas de la Administración Tributaria para reducir la incertidumbre en el cálculo y pago de los tributos en un entorno bimonetario.

Conclusiones

Estabilidad vs. soberanía

La dolarización de facto ha proporcionado una estabilidad transaccional crucial en el corto plazo, pero al precio de la pérdida de autonomía monetaria, limitando la capacidad del Estado para utilizar políticas monetarias contracíclicas.

Desigualdad y dualidad

El fenómeno ha profundizado la desigualdad social, creando una economía dual en la que el acceso al dólar determina el poder adquisitivo y la calidad de vida. La falta de acceso a la divisa por parte de grandes sectores, especialmente el público, genera una marcada brecha.

Riesgo y regulación

La dolarización informal opera sin un marco legal claro, lo que introduce riesgos financieros y legales para las empresas. La gestión de la liquidez y del capital de trabajo se vuelve compleja y se ve obligada a depender de la capacidad de generar flujos de efectivo en divisas.

Implicaciones fiscales

Las implicaciones tributarias son complejas, forzando a los contribuyentes a realizar operaciones de conversión constante que añaden opacidad y riesgo de error a las declaraciones.

Recomendaciones

Regulación y sinceramiento

El gobierno debe avanzar hacia un sinceramiento de la dolarización mediante una regulación clara que establezca las reglas del juego para la convivencia de ambas monedas o la aplicación de esquemas más rígidos, lo que proporcionaría seguridad jurídica a las transacciones.

A pesar de la flexibilización del uso de divisas, el gobierno venezolano no ha oficializado una dolarización mixta ni plena, lo que deja abierta la posibilidad de nuevos cambios normativos en el futuro. Algunos de los escenarios posibles incluyen:

Dolarización formal

Requiere una reforma constitucional y legal que establezca al dólar como moneda de curso legal, lo que podría generar estabilidad, pero a costa de perder soberanía monetaria.

Sistema bimonetario regulado

Se podría establecer un régimen legal que permita la convivencia formal del bolívar y el dólar, con normas claras para su uso en impuestos, contratos y servicios financieros.

Desarrollo de instrumentos financieros

El BCV debe fomentar el desarrollo de instrumentos de cobertura y facilitar el acceso a cuentas bancarias en divisas para todos los ciudadanos y empresas, formalizando el circuito de la moneda extranjera.

Fortalecer el Bolívar

En un intento por recuperar el control monetario, el gobierno debe implementar políticas fiscales y monetarias sostenibles que promuevan la estabilidad del bolívar a largo plazo, aunque esto requeriría una estrategia efectiva, buscando recuperar gradualmente la confianza en la moneda nacional.

Capacitación empresarial

Las empresas deben invertir en capacitación para la gestión en moneda dual, desarrollando modelos de presupuesto y riesgo cambiario que les permitan optimizar la planificación de su capital de trabajo y mitigar los efectos de la dualidad monetaria

Referencias

- Arias, F. (2012). *Proyectos de Investigación. (14va. Edición) Vol. 1.* Caracas: RO-MOR.
- Arias, F. (2012a). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica (5ta.Edición).* Caracas: Episteme.
- Arrieta, J. y Medina, R. (2021). *Como se relaciona la Política fiscal con la Monetaria en la Dolarización Financiera: Un análisis descriptivo para la economía peruana.* Trabajo de grado. Universidad del Pacífico, Perú. <https://hdl.handle.net/11354/3057>
- Berg, A. y Borenstein, E. (2000). *Plena Dolarización. Ventajas e Inconvenientes.* Fondo Monetario Internacional. Washington. Temas de Economía, ©International Monetary Fund. Notfor Redistribution.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República da de Venezuela, 5453, marzo 3, 2000.*

Dolarización de facto en Venezuela. Implicaciones económicas y financieras

- Navarro, P. y Díaz, C. (1998). Análisis de contenido. En J.M. Delgado y J. Gutiérrez (Coords.), Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. (Segunda reimpresión, pp.177-221). Madrid: Síntesis, SA.
- Flick, U. (2014). An Introduction to Qualitative Research. (5ª edición). London: Sage.
- Mises, L. von. (2020). La acción humana: Tratado de economía (Edición revisada). Madrid: Unión Editorial.
- Navas, L. (2024). Dolarización de facto: nueva realidad venezolana. INNOVACIÓN Y GERENCIA, 10(2) <https://doi.org/10.5281/zenodo.14336998>
- Palmer, R. E. (1969). Hermeneutics Interpretation Theory in Schleiermacher, Dilthey, Heidegger, and Gadamer. Evanston, USA: Northwestern University Press
- Sánchez, J. (2018). Estudio Económico y Financiero en Venezuela basado en Experiencias de México, Colombia y Chile en relación a la libre Flotación cambiaria de acuerdo a variables disponibles. Durante el período 2011 – 2015. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Silvestre, H. Araujo, J. (2012) Metodología para la Investigación Social. Caracas: Escolar editora.
- Solano, L. (2002). Entrevista en la Voz de América. 16 de marzo de 2021.
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). Tipos de Investigación. Madrid, España: Cecilia.
- Valecillos, G. (2020). Reseña bibliográfica: Hundiéndonos en el excremento del Diablo. Perspectivas, 4(7), 147-149. Recuperado a partir de <https://perspectivas.unermb.web.ve/index.php/Perspectivas/article/view/193>

Capítulo VIII

Coaching gerencial y clima organizacional en una empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata

Luismar Solangel Fermín-Rosales

Introducción

En los últimos años, Venezuela se ha visto afectada por una crisis económica que deteriora la calidad de vida del ciudadano y genera un estrés constante en el entorno laboral. En este contexto, los gerentes deben disponer de herramientas para fortalecer el clima organizacional de sus colaboradores, creando un ambiente favorable donde se optimice el desempeño laboral.

Para lograr esto, el coaching gerencial surge como una herramienta clave para potenciar las competencias gerenciales, que permitan mitigar crisis, mejorar procesos, y racionalizar la toma de decisiones en coherencia con los objetivos y metas corporativas, desarrollar sistemas que se adapten a las necesidades de la empresa y su equipo, y establecer directrices para el desarrollo individual y colectivo.

En Venezuela, las empresas enfrentan desafíos que pudieran impedir la cohesión de los grupos y aumentan la rotación de talento humano calificado. Las perspectivas económicas inciertas ratifican que el panorama de las pequeñas y medianas empresas seguirá siendo complejo, a lo que se suman las debilidades de los líderes para mantener el equilibrio en un entorno de cambios vertiginosos.

Coaching gerencial y clima organizacional en una empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata

La empresa Metalfranpa, C.A., fabricante de envases de hojalata en Cagua, Estado Aragua, presenta, a través de la observación directa, un clima organizacional con falencias, se presume un inapropiado manejo de conflictos, comunicación poco fluida, escasa activación de la inteligencia emocional, apatía, carencia de compromiso y un elevado índice de ausentismo laboral. Situación está que puede generar en los empleados estrés y ansiedad, lo que podría derivar en síndromes como el burnout, afectando directamente la productividad, la eficacia y los índices financieros de la gestión.

En atención a lo planteado, Narváez y Pintado (2023) exponen que el coaching incide directamente en el desempeño laboral y en la organización del trabajo, buscando colaborar y apoyar a los trabajadores (p. 24). Se considera que la aleación coaching en la gerencia es ideal para la dirección y el logro de los propósitos organizacionales.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar el coaching gerencial y clima organizacional en una empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata del estado Aragua.

Objetivos específicos

Describir el clima organizacional desde la percepción del personal adscrito al departamento administrativo de la empresa Metalfranpa, C.A.

Develar la visión del coaching gerencial desde la postura del gerente en la empresa del estudio.

Dilucidar el control gerencial aplicado a las actividades del clima organizacional en la empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata.

Justificación de la investigación

La importancia teórica y metodológica se refleja en la aplicación de enfoques teóricos actualizados (coaching gerencial, liderazgo, satisfacción laboral) que guían procesos de

cambio para el desempeño humano. La autora utiliza un enfoque mixto desde el uso de técnicas de recolección de datos e información para profundizar el estudio.

El soporte teórico contribuirá a develar la aplicabilidad y relación con el clima laboral. Las conclusiones y recomendaciones podrían perfilar cursos de acción para un mejor desempeño en el departamento de administración. La relevancia social radica en que sus aportes son extensivos a organizaciones interesadas en incorporar el coaching para elevar los niveles de compromiso. Asimismo, este trabajo podría servir de aporte a futuros estudios en la línea de estudios organizacionales.

Marco teórico referencial

En Venezuela, Pineda (2022) realizó un trabajo para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia, en la Universidad de Carabobo, titulado Programa de acompañamiento basado en el coaching enfocado al liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral del recurso humano. Dicho trabajo tuvo como objetivo diseñar un programa de acompañamiento basado en el coaching para el liderazgo organizacional que promueva la eficacia laboral.

Bases teóricas

Clima organizacional

Se refiere al ambiente general que se percibe dentro de una organización, influenciado por factores como las relaciones entre los empleados, la cultura organizacional, las políticas, prácticas y condiciones de trabajo (Chiavenato, 2019)

Coaching

Es una de las variables de interés, asumida como producto de las exigencias enfocadas en la posibilidad de facilitar los procesos de aprendizaje y desarrollo del ser humano (Álvarez, Arocha, Ortiz y Morales, 2011). Por su parte, Lozano (2008), lo define como una herramienta altamente eficaz ya que desarrolla las capacidades de los equipos de trabajo hacia el mejoramiento equilibrado de las actividades a desarrollar. En este sentido, el coaching, se basa en la posibilidad de transformación de las organizaciones a través del cambio sostenido de los empleados (Bolaños, 2022).

Control gerencial

Chiavenato (2019) refiere que “sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer”.

Metodología

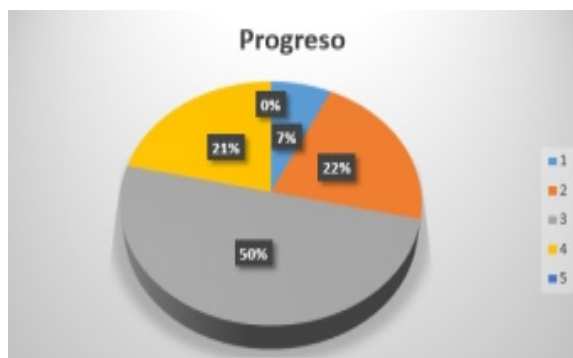
El estudio se abordó desde el paradigma positivista con enfoque mixto (Hernández, Fernández y Baptista, 2013). La combinación de ambos procedimientos ayuda a corregir los sesgos de cada método. Aunque la metodología cuantitativa es la más utilizada (Hueso y Cascant, 2012), la complejidad de los fenómenos en ciencias económicas y sociales requiere un estudio holístico (Palella y Martins, 2012).

Resultados y discusión

Momento cuantitativo

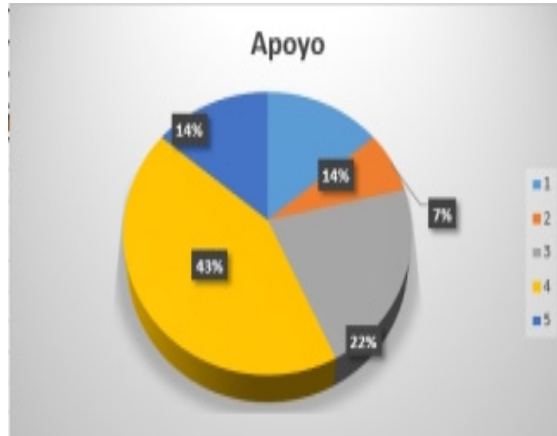
Para medir el clima organizacional desde la percepción del personal, se utilizó la Escala CL-SPC (tipo Likert). Este cuestionario se aplicó al personal adscrito al departamento administrativo de la empresa Metalfranpa, C.A. Los resultados más relevantes fueron:

Ítem 1. Existen oportunidades de progresar en la organización



Se evidencia que este es un aspecto que debe tomarse en cuenta a la hora de tomar decisiones con respecto al personal para que todos se sientan integrados en la evolución individual y colectiva.

Ítem 3: El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan



Se desprende que no todos sienten este apoyo por parte de su superior, es evidente que existe la necesidad de analizar esta situación con la finalidad de mejorar las herramientas existentes, de manera tal que todos los involucrados perciban dicho apoyo.

Ítem 35: La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones



Aunque la remuneración pareciera ser buena en comparación con otras organizaciones, en el contexto de la economía venezolana, es muy probable que no se adecue a las necesidades básicas.

Ítem 12: Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la empresa



Es menester revisar cuáles son las fallas existentes y proceder a mejorarlas. La autora infiere que el gerente influyente debe ser un *coach* que unifique el equipo de trabajo para lograr los objetivos.

Coaching gerencial y clima organizacional en una empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata

Ítem 4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo



Aunque existe acceso a dicha información, no es para todos, lo cual depende en muchos casos del nivel de complejidad de las actividades, sin embargo, debe tomarse en cuenta este elemento para que todos puedan llevar a cabo su trabajo con la información necesaria

Ítem 39: Al interactuar con sus colaboradores, el supervisor escucha los planteamientos que se le hacen



Se asume que el supervisor normalmente interactúa con el personal y lo escucha, sin embargo, es evidente que puede mejorar los canales de comunicación.

Este cuestionario, se aplicó con la finalidad de describir el clima organizacional desde la percepción del personal adscrito al departamento administrativo de la empresa Metalfranpa, C.A.

En general, el clima organizacional puede mejorarse, siendo el flujo de la información y la comunicación los aspectos que requieren mayor atención y optimización. Sin embargo, la gerencia se preocupa por el bienestar de sus trabajadores, y los encuestados se perfilan mayormente de manera favorable a los indicadores analizados.

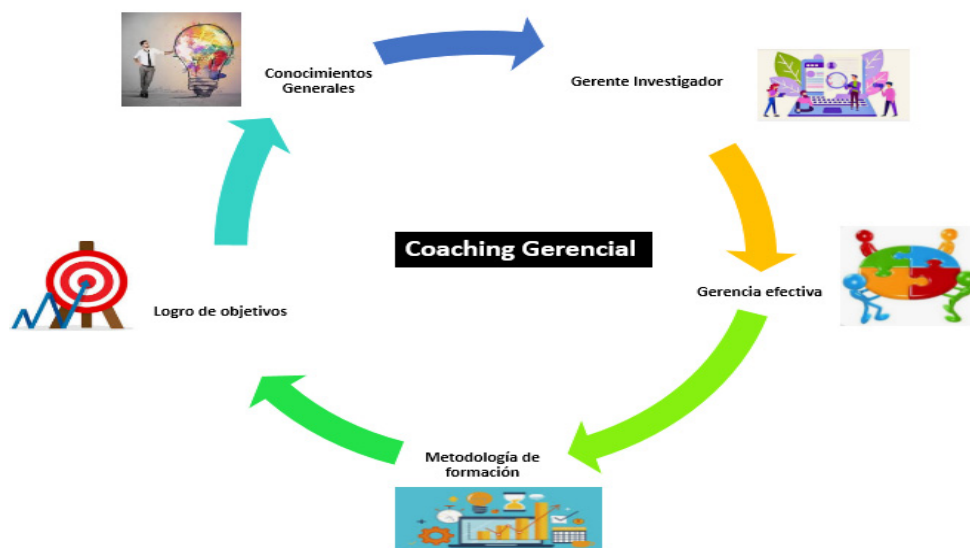
Momento cualitativo

Para el logro del segundo y tercer objetivo, se realizó una entrevista al Gerente de Administración de la empresa. Los procedimientos incluyeron la transcripción del corpus, la elaboración de la matriz de categorías emergentes, y la triangulación de información.

Visión del gerente sobre el coaching

¿Qué información maneja usted del coaching gerencial?

Corpus de la Entrevista	Categoría Emergente
Hasta los momentos, los conocimientos generales, la verdad, tuve que acceder a la teoría para tener una idea más clara del mismo, lo que valga señalar, me amplió el panorama de cómo llevar a cabo una gerencia más efectiva. El coaching es una metodología de formación que ayuda a los empleados y equipos alcanzar los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos generales -Gerente investigador -Gerencia Efectiva -Metodología de formación -Logro de objetivos



Coaching gerencial y clima organizacional en una empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata

Interpretación: Al preguntársele al gerente, acerca de la información que maneja sobre el coaching, es significativo ver cómo se devela que la misma está al alcance de muchos, pero no todos la tienen. Sin embargo, el entrevistado se ocupó en buscarla, no sólo con la finalidad de responder estas preguntas, sino de mejorar la calidad de su trabajo. Reconoce que, como técnica, se orienta en ayudar a las personas a fortalecer sus competencias, actitudes y conocimientos funcionales, para responder eficazmente a los requerimientos de la organización y del entorno en general, y por supuesto, considera que es una metodología de trabajo que pudiera ayudarle a impulsar el equipo hacia el logro de los objetivos.

Actividades para un Clima Organizacional Favorable

¿De acuerdo a su criterio, cuáles son las actividades que deben desempeñarse para alcanzar un clima organizacional favorable?

Corpus de la Entrevista	Categoría Emergente
Liderazgo, Reconocimiento hacia los empleados, trabajo en equipo, comunicación, flexibilidad, incentivar al trabajador, reconocimiento, fortalecer un ambiente solidario, canales de comunicación abiertos, dar voz y buscar feed back, espíritu de equipo y colaboración.	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo -Reconocimiento -Trabajo en equipo -Comunicación -Flexibilidad -Incentivo -Reconocimiento al trabajador -Solidaridad

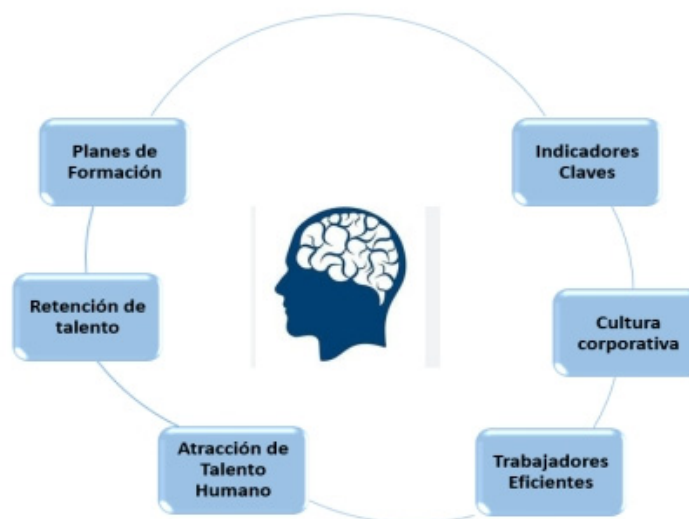


Interpretación: Con relación a la pregunta ¿de acuerdo a su criterio, ¿cuáles son las actividades que deben desempeñarse para alcanzar un clima organizacional favorable?, tal como se puede observar, el Gerente tiene conocimiento acerca de las actividades que debe llevar a cabo para fomentar el clima organizacional. Ahora bien, se toma en cuenta que debe existir empatía en el equipo de trabajo, el Gerente debe tomar en cuenta diversos factores para mejorar el clima organizacional, entre ellos está el reconocimiento por la labor realizada, trabajo en equipo, el cual corresponde fomentar con una adecuada comunicación e información relevante para el logro de los objetivos, además de diversos incentivos, no sólo los económicos.

Contribución del coaching al logro de objetivos

¿De qué manera el coaching gerencial podría contribuir al logro de objetivos y un mejor desempeño del equipo?

Corpus de la Entrevista	Categoría Emergente
El coaching empresarial es una herramienta fundamental al momento de regular planes de formación, no sólo se relaciona con alcanzar indicadores claves dentro de la actividad de cada departamento, el resultado final es una cultura corporativa que no sólo se nutre de empleados eficientes sino de un clima ideal para atraer y retener talento.	<ul style="list-style-type: none"> -Coaching empresarial -Planes de formación -Indicadores Clave -Cultura Corporativa -Trabajadores eficientes -Atrae talento humano -Retiene talento humano



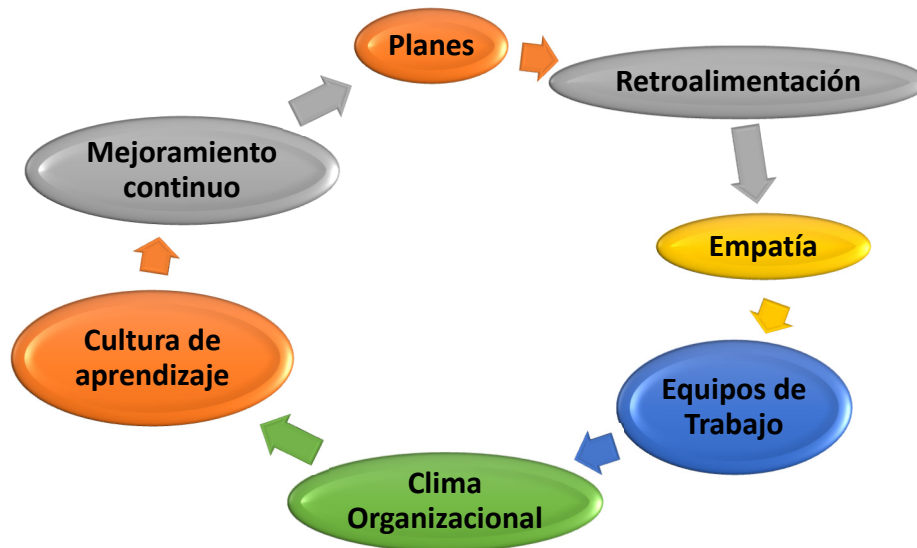
Coaching gerencial y clima organizacional en una empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata

Interpretación: En la pregunta: ¿De qué manera el coaching gerencial podría contribuir al logro de objetivos y un mejor desempeño del equipo? Queda develado que debe ser impulsando al talento humano hacia la eficiencia, que forme parte de la cultura corporativa. Es relevante mencionar que, aunque el coaching no soluciona todas las situaciones que se puedan presentar en una empresa, es un apoyo imprescindible para el logro de los objetivos establecidos. En este caso, el Coaching Gerencial para mejorar el desempeño puede elaborar o facilitar planes de formación, cuyos indicadores clave se adapten al área que el individuo y la empresa en los aspectos que se deseen mejorar, esto se logra con una cultura corporativa en expansión teniendo como meta el desarrollo del capital humano, logrando con ello trabajadores eficientes. Además, es relevante atraer a personal capacitado a través de un adecuado reclutamiento y selección de candidatos y claro está, retener a los trabajadores.

Control gerencial en el clima Organizacional

¿Qué haría usted para ejercer el control gerencial en el clima Organizacional, al utilizar el coaching como herramienta?

Corpus de la Entrevista	Categoría Emergente
La pregunta es un poco confusa, pero proponer participantes, trazar planes individuales, retroalimentar, escuchar, ser empático, lograr la interacción entre los equipos de trabajo, mejoramiento del clima organizacional, introducir una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo.	-Planes -Retroalimentación -Empatía -Equipos de Trabajo -Clima Organizacional -Cultura de aprendizaje -Mejoramiento continuo



Interpretación: Analizando la respuesta del gerente, a la pregunta: ¿Qué haría usted para ejercer el control gerencial en el clima Organizacional, al utilizar el coaching como herramienta? Tal como lo mencionó el entrevistado, la pregunta pudiera parecer confusa, sin embargo, entre los principios administrativos, aunque “entre líneas”, el control es un indicador que no se puede ocultar y por ende confirma la necesidad de mejorar, en este caso a través del coaching para fomentar el desarrollo, tanto individual como empresarial. Es así que un gerente que se perfile a la excelencia, debe contar con planes y metas para racionalmente poder dirigir al equipo de trabajo en la consecución de sus metas, esto se logra retroalimentándolo constantemente, verificando los resultados y realizando ajustes, en caso de ser necesario. Debe existir empatía para poder manejar la información y que la misma fluya en ambas direcciones, es decir entre el equipo de trabajo y la gerencia, esto logrará un clima organizacional en donde todos trabajen para lograr las metas organizacionales, con una cultura de aprendizaje constante y al final tomando en cuenta siempre, el mejoramiento continuo.

A través de la entrevista dirigida al Gerente de Administración, se puso en evidencia que el mismo no tenía mayores conocimientos acerca del coaching, de allí que la generalidad de sus respuestas fueran teóricas, se notó que buscó información para poder contestar, sin embargo, es de interés poner en claro que se encuentra interesado en aprender acerca del tema y ponerlo en práctica.

Coaching gerencial y clima organizacional en una empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata

Además de lo señalado, la autora opina que, aunque el Gerente no poseía información del tema ha tratado de mantener un clima organizacional efectivo, si bien es cierto que hay nudos críticos, en ocasiones debido a la particular situación del país, no está demás referir que Metalfranpa C.A., es una de las empresas en que el personal se siente a gusto, debido a que en la mayoría de los casos se sienten identificados con la misma. Entre los aspectos que se pueden mejorar, está lo atinente al flujo de información y la comunicación. Practicar la escucha activa, aplicar preguntas poderosas que ayuden al trabajador a ser conscientes de dónde está sus fallas; fijar objetivos alcanzables y cómo lograrlos.

Con la finalidad de dilucidar el control gerencial aplicado a las actividades del clima organizacional en la empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata, se pudo observar que en dicha empresa el Gerente se encuentra actualizado y espera lograr cambios significativos aplicando herramientas que le permitan controlar la gestión empresarial a través de técnicas de coaching para mejorar el clima organizacional.

Conclusiones

Si bien la mayoría del personal manifiesta un fuerte compromiso con el éxito organizacional, la gerencia debería explorar herramientas efectivas para fortalecer el involucramiento de todos en la consecución de los objetivos y metas. En cuanto al apoyo, aunque una proporción significativa lo percibe, una parte considerable expresa lo contrario, lo que subraya la urgencia de analizar esta situación y buscar los mecanismos para asegurar que el apoyo sea una experiencia compartida por la totalidad del equipo.

La organización muestra una dinámica de mejora continua regular, sin embargo, es recomendable analizar en profundidad las áreas que requieren una actualización específica. En cuanto a la fluidez de la información, si bien las respuestas sugieren un panorama relativamente favorable, existe margen para optimizar este aspecto, considerando su importancia para la gestión exitosa de las actividades diarias del personal. Las actividades diarias no siempre se perciben como facilitadoras del desarrollo personal, generando una inconsistencia con la valoración del aprendizaje organizacional. Es fundamental que el capital humano sienta oportunidades de crecimiento personal dentro de la empresa.

El reconocimiento regular de los logros en el trabajo es fundamental para la motivación individual y el clima organizacional. La empresa es percibida como una opción positiva para alcanzar calidad de vida laboral. Destaca también, que el trato justo, es una práctica regular

en la organización, lo cual es importante para el compromiso del personal y para fomentar una comunicación y un clima organizacional adecuado, basado en el conocimiento y reconocimiento del equipo.

Aunque la mayoría intuye la existencia de un sistema de seguimiento y control de actividades, su conocimiento no es uniforme en todo el equipo. Es destacable la capacidad de la organización para afrontar y superar obstáculos, un factor importante para generar estabilidad y confianza en el personal.

Finalmente, en cuanto a la remuneración, la situación económica venezolana y la inflación probablemente generan una percepción de insuficiencia salarial, reflejada en la falta de respuestas que indiquen una satisfacción plena en este aspecto.

Referencias

- Álvarez, M., Arocha, D., Ortiz, M., y Morales, S. (2011). *Coaching, Motivación y Retención de Personal*. Pontificia Universidad Javeriana Facultad de psicología Bogotá D.C.
- Bolaños, H. (2022). *Coaching Empresarial con Recursos Digitales para el Liderazgo y la Innovación Abierta Empresarial*. Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. (3era Edición). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación*. (6a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hueso A. y Cascant, J. (2012) *Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación*. Cuadernos Docentes en Proceso de Desarrollo. Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*. Escuela de Administración de Negocios, N° 63: 127-137. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611455009>
- Narváez, A. y Pintado, D. (2023). *Estudio de la Cultura y el Clima Organizacional en una Institución educativa, Cantón Cuenca*. Trabajo de Grado para optar al Título de

Coaching gerencial y clima organizacional en una empresa de fabricación y distribución de envases de hojalata

Psicología en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador.
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/24636>

Parella, S. y Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa (tercera edición). Caracas, Venezuela: FEDUPEL.

Pineda, M. (2022). Programa de Acompañamiento Basado en el Coaching Enfocado al Liderazgo Organizacional que Promueva la Eficacia Laboral del Recurso Humano. Presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad de Carabobo.

<http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/9339/1/mpineda.pdf>

Capítulo IX

Estrategias gerenciales para fomentar el clima organizacional participativo. Un estudio de caso en el sector privado

Andreína Carina Pérez-Palacios

Introducción

El acelerado crecimiento global de las organizaciones ha generado la necesidad de que los gerentes comprendan y gestionen de manera efectiva la conducta individual y grupal de sus colaboradores. Este proceso implica un cambio planificado y una interacción constante entre los miembros de la organización, con el objetivo de motivarlos hacia el cumplimiento de las metas empresariales y establecer bases psicológicas que promuevan la efectividad organizacional.

Según Chacón (2009) citado por Freites (2023), la gerencia debe concebirse como un proceso interactivo que otorga a individuos y grupos la responsabilidad de crecer y desarrollarse en un entorno propicio para el aprendizaje. Por ello, la formación de equipos de alto desempeño, con capacidad para tomar decisiones, se convierte en un elemento fundamental sustentado en la filosofía y planificación organizacional. En este contexto, la gerencia tiene la responsabilidad de trazar el rumbo hacia el desarrollo sostenible de la organización, facilitando el logro de sus objetivos corporativos. Vorecol (2024) destaca que adoptar un estilo de gestión participativo representa una inversión estratégica, pues fomenta la colaboración y el diálogo entre los miembros, logrando una mayor alineación con los objetivos empresariales, lo cual se traduce en mejores resultados y un clima laboral saludable.

Estrategias gerenciales para fomentar el clima organizacional participativo. Un estudio de caso en el sector privado

El clima organizacional, entendido como el ambiente interno de trabajo, es definido por Goncalves (citado por Freitas, 2023) como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, influyendo en el comportamiento de los empleados y sus consecuencias sobre la empresa. Este clima se caracteriza por aspectos específicos y únicos en cada lugar de trabajo, tales como la motivación, satisfacción, actitudes, cultura organizacional y estrés, que afectan directamente la conducta y desempeño laboral de los individuos.

La gestión participativa se revela como clave para crear un ambiente de trabajo colaborativo y productivo. Al involucrar a los empleados en la toma de decisiones, se incrementa su compromiso, creatividad y alineación con los objetivos de la empresa. Esto genera un clima organizacional positivo que impulsa la motivación, el rendimiento y la sostenibilidad a largo plazo. Lemo-Tochez (2020) resalta que las empresas inteligentes invierten significativamente en el bienestar y compromiso de sus empleados, considerando esta inversión como un beneficio a largo plazo más que un gasto. Para ello, los gerentes emplean diversas herramientas y estrategias de soporte para la acción gerencial, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales minimizando errores y optimizando recursos.

La ausencia de un clima organizacional participativo, en el que cada miembro conozca su rol, posea compromiso y responsabilidad, y esté identificado con los objetivos empresariales, limita el sentido de pertenencia y la efectividad colectiva. García (2021) señala que la mayoría de los trabajadores venezolanos laboran en ambientes organizacionales inadecuados para el desarrollo óptimo de sus tareas, con una visión limitada del trabajo y del propio trabajador. Esta situación se refleja en la empresa estudiada, donde se observa una disminución de la productividad, conflictos entre empleados y un clima organizacional deficiente. La falta de comunicación y coordinación genera retrasos en las actividades y tensiones internas, evidenciando una carencia de sentido de pertenencia hacia la institución.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para el clima organizacional participativo en el departamento de auditoría en la empresa Adde Nike CA.

Objetivos específicos

Diagnosticar la situación gerencial del clima organizacional en el departamento de auditoría de la empresa Adde Nike CA.

Identificar los elementos que inciden en el clima organizacional participativo en el departamento de auditoría de la empresa objeto de estudio.

Desarrollar estrategias gerenciales para el clima organizacional participativo en el departamento de auditoría de la empresa Adde Nike CA.

Justificación de la investigación

Un clima organizacional participativo favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con muchas presiones sobre el personal, solo obtendrá logro a corto plazo, después de cierto tiempo saldrá del mercado, dependiendo de su efectividad, tendrá consecuencias importantes para la organización, a nivel positivo y negativo.

Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. En otras palabras, un clima positivo propicia una mayor motivación y una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional participativo adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad del trabajador hacia la empresa.

De allí, la importancia de reconocer que el clima organizacional participativo proporciona retroalimentación, sobre causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, vestuario entre otros para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. Esta investigación resulta fundamental para promover una cultura organizacional participativa de mejora continua. Al identificar los elementos que influyen en el clima organizacional

Estrategias gerenciales para fomentar el clima organizacional participativo. Un estudio de caso en el sector privado

participativo, se podrán diseñar estrategias para optimizar el desempeño laboral, aumentar la satisfacción de los empleados y, en última instancia, mejorar la productividad de la organización.

Desde el punto de vista institucional, la relevancia le viene dada por el crecimiento sostenido de la organización ya que demanda un análisis profundo del clima organizacional. Un ambiente laboral positivo no solo mejora la satisfacción de los empleados y la calidad del servicio, sino que también contribuye a la eficiencia operativa y a la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

En cuanto a la relevancia científica del estudio, contribuye significativamente al cuerpo teórico sobre gestión del talento y clima organizacional participativo, al analizar la influencia de variables como el liderazgo, la motivación y la comunicación en el desempeño de los empleados. Los hallazgos de este estudio pueden servir como base para desarrollar modelos teóricos más robustos y para guiar futuras investigaciones en este campo.

Desde el punto de vista psicosocial, se disminuirán los niveles de estrés, desánimo, apatía y desinterés y se alcanzará un trabajo cohesionado, productivo en un ambiente laboral sano. Desde el punto de vista teórico-metodológico se espera que este trabajo sirva de referencia para la realización de otras investigaciones relacionadas con este caso y que el mismo pueda proporcionar los métodos apropiados en el diseño de estrategias gerenciales relacionadas con el clima organizacional participativo.

Por lo tanto, esta investigación permitirá un clima organizacional participativo propicio, lo que aporta grandes iniciativas, para promover nuevas estrategias de negocios, nuevos proyectos y solucionar problemas, mejorar la comunicación interna y aumentar la competitividad, para esto se requiere del fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud, el apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, un sentido de pertenencia, el control del efecto de los riesgos asociados con accidentes y enfermedades laborales; la motivación sobre todo es necesaria para ejecutar un trabajo con efectividad y además garantizar el desarrollo de políticas de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio, en fin un concepto global de desarrollo sostenible, usando los recursos eficientemente en los nuevos proyectos a emprender.

Finalmente, sirve de aporte a la línea de investigación Cultura y Clima Organizacional, la cual se encuentra enmarcada dentro de las líneas de investigación de la facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad de Carabobo.

Antecedentes de la investigación

Con el objetivo de contextualizar la presente investigación, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre las estrategias gerenciales y el fortalecimiento del clima organizacional participativo. Siguiendo las recomendaciones de Tamayo y Tamayo (2004), se identificaron y analizaron estudios previos que abordaron temáticas relacionadas, lo que permitió establecer un marco teórico sólido y definir las preguntas de investigación.

La investigación de Ambrosio (2022), resultó fundamental para el estudio, ya que proporcionó un marco teórico sólido y permitió identificar las variables clave a considerar en el análisis del clima organizacional participativo. Al replicar y ampliar algunos de sus hallazgos, contribuyó a consolidar el conocimiento existente en este campo.

Por su parte Freites (2023), utilizó una metodología de naturaleza cuantitativa bajo la modalidad de proyecto factible, la misma guarda relación con el presente estudio ya que es un gran aporte en cuanto al abordaje del clima organizacional se refiere.

Referentes teóricos

La investigación se sustentó en diversas teorías que aportan fundamentos para comprender el clima organizacional participativo.

La teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento) de Alderfer (1972) postula necesidades básicas para la supervivencia (existencia), necesidades de interacción social y pertenencia (relación), y necesidades de desarrollo personal y realización (crecimiento). Estas necesidades no son estrictamente jerárquicas y pueden operar simultáneamente.

La teoría de las Tres Necesidades de McClelland (1969) identifica el impulso por destacar y alcanzar metas (logro), el deseo de establecer relaciones interpersonales (afiliación), y el interés por influir en otros (poder). Estas necesidades son aprendidas y varían entre individuos, influyendo en su motivación y comportamiento laboral.

Likert (1976) identificó cuatro sistemas de gestión que influyen en el clima organizacional: Sistema I Autoritario-Explotador (decisiones centralizadas, miedo y castigo), Sistema II Autoritario-Benevolente (liderazgo paternalista), Sistema III Consultivo (se consulta a empleados), y Sistema IV Participativo en Grupo (toma de decisiones descentralizada, comunicación abierta).

Fernández (2001) en su teoría de la Participación implica la intervención activa de los miembros en la toma de decisiones y distingue diferentes niveles de participación, desde la simple información hasta la cogestión y autogestión.

Bases teóricas

Estrategias gerenciales

Las estrategias gerenciales son una búsqueda sistemática, ordenada y orientada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución. Pérez (2004) las define como "aquellas que se desarrollan a través de un plan, en el cual se integran las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente y armónica de las acciones por realizar, con el fin de lograr una situación viable y original con los recursos adecuados" (p.40):

Clima organizacional

El clima organizacional nace de la idea que el ser humano vive en ambientes complejos y cambiantes. Según Chiavenato (2009) es "la propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento". Caligiore y Díaz (2003) plantean que la interacción de componentes organizacionales produce patrones de relación específicos que constituyen el clima organizacional.

Clima organizacional participativo

El clima organizacional participativo se refiere a un ambiente laboral donde los empleados tienen la oportunidad de involucrarse activamente en la toma de decisiones, expresar sus

opiniones y contribuir al desarrollo de la organización. Chiavenato (2009) lo describe como un entorno donde prevalece la comunicación bidireccional, el trabajo en equipo y la confianza.

Componentes del Clima Organizacional Participativo

- El liderazgo participativo
- Involucra a empleados en la toma de decisiones, promoviendo colaboración.
- Comunicación abierta y transparente
- Fomenta comunicación fluida entre todos los niveles jerárquicos.
- Fomento del trabajo en equipo
- Promueve colaboración para alcanzar metas comunes.
- Autonomía y empoderamiento
- Otorga mayor control sobre tareas, aumentando motivación.
- Toma de decisiones descentralizada
- Involucra empleados en procesos decisionales.
- Establecimiento de metas
- Define objetivos claros y alcanzables.
- Recompensa
- Incentivos que reconocen desempeño.
- Desarrollo profesional
- Oportunidades de capacitación y crecimiento.

Metodología

La investigación se enmarcó en el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, con base a estudio de campo, con apoyo en una investigación documental, que empleó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario politómico de ocho preguntas de cinco alternativas de respuesta (siempre, casi siempre, a veces, rara vez, nunca), el cual fue validado mediante el juicio de expertos y medida su confiabilidad mediante el coeficiente de Alpha Cronbach y posteriormente, aplicado a través de un formulario Google forms, a la muestra censal de trece colaboradores del departamento de auditoría de la empresa caso de estudio.

Análisis e interpretación de los resultados

Estrategias gerenciales para fomentar el clima organizacional participativo. Un estudio de caso en el sector privado

Para la construcción del cuestionario aplicado, la variable clima organizacional participativo se definió conceptualmente como la percepción compartida por los miembros de una organización respecto a las políticas, prácticas y procedimientos que fomentan la inclusión activa, la influencia y la responsabilidad compartida en los procesos de toma de decisiones y en la gestión general de la organización.

Los resultados obtenidos revelan que el desarrollo profesional (76.9% en categorías negativas) y el empoderamiento (61.9% en categorías negativas) son las áreas más críticas que requieren atención inmediata para fortalecer el clima laboral participativo. Le siguen la toma de decisiones (61.9%), establecimiento de metas (53.9%), recompensa (53.9%), liderazgo participativo (53.9%), trabajo en equipo (30.8%) y comunicación (23.1%).

Análisis por indicadores

El indicador de liderazgo participativo mostró que 38.5% de los empleados percibe que "nunca" se practica, mientras 15.4% indica "rara vez". Esto sugiere que el liderazgo participativo no se practica de manera consistente.

En comunicación, 38.5% de los encuestados indicó "rara vez" existe flujo efectivo de información, lo que plantea incongruencia con la teoría que afirma que las organizaciones no pueden existir sin comunicación.

Respecto al trabajo en equipo, 38.5% indicó que "a veces" existe colaboración, mientras 23.1% señaló "nunca". Esto resulta preocupante para el clima organizacional.

El empoderamiento mostró resultados críticos, con 46.2% en "rara vez" y 15.4% en "nunca", revelando falta de autonomía percibida por los empleados.

La toma de decisiones se ubicó mayoritariamente en "rara vez" (46.2%), indicando centralización en la alta gerencia.

El establecimiento de metas mostró 46.2% en "rara vez", sugiriendo falta de participación en la definición de objetivos.

Las recompensas presentaron 46.2% en "a veces" y 30.8% en "rara vez", indicando inconsistencia en sistemas de reconocimiento.

El desarrollo profesional mostró los peores resultados, con 53.8% en "rara vez" y 23.1% en "nunca", evidenciando carencia de oportunidades de crecimiento.

Discusión

Con base en los resultados obtenidos, se puede señalar que el indicador liderazgo participativo promedio resultó hacia la categoría "a veces", dado que la gerencia no está participando con sus empleados, puesto que la confianza otorgada hacia ellos es poca aunado a que no reciben recompensas justas por la labor que ejercen.

Con relación al indicador comunicación, la tendencia es hacia la categoría "a veces"; por lo que se infiere que la misma no fluye regularmente hacia sus trabajadores, no existe comunicación en relación con las actividades desempeñadas por sus superiores, por lo que los empleados se encuentran en total desconocimiento de sus evaluaciones. Por otra parte, en el indicador trabajo en equipo, se observa una tendencia promedio hacia la categoría "a veces" lo cual es una situación preocupante dado que si no se solventa dicha situación el clima laboral existente en el departamento en estudio repercutirá en la mala atención y calidad del trabajo realizado por sus empleados.

El indicador empoderamiento se ubica en la casilla "rara vez", lo que revela una clara falta de empoderamiento percibida por los encuestados, lo que contradice la teoría y sugiere la necesidad de implementar estrategias para mejorar esta situación.

Respecto a los indicadores toma de decisiones y establecimientos de metas, ambos se ubican en la categoría "rara vez" lo que revela una tendencia hacia la centralización de la toma de decisiones en la alta gerencia. En cuanto al indicador Recompensas, se ubica en la opción "a veces", estos datos revelan que las recompensas para motivar al personal son percibidas como inconsistentes o inexistentes. Se evidenció en el indicador desarrollo profesional, se ubica en la opción "rara vez", lo que da cuenta que la tendencia es desfavorable en cuanto a oportunidad de carrera y desarrollo profesional se refiere.

Estrategias gerenciales "equipo en acción"

Estrategias gerenciales para fomentar el clima organizacional participativo. Un estudio de caso en el sector privado

Con base en los hallazgos, se formularon estrategias gerenciales denominadas "Equipo en Acción" con el objetivo de fomentar un clima organizacional participativo, promoviendo la comunicación abierta, la colaboración, el empoderamiento de los colaboradores y el desarrollo de liderazgos inclusivos, con el fin de aumentar la satisfacción laboral, la productividad y el compromiso con los objetivos de la organización (ver figura 1).

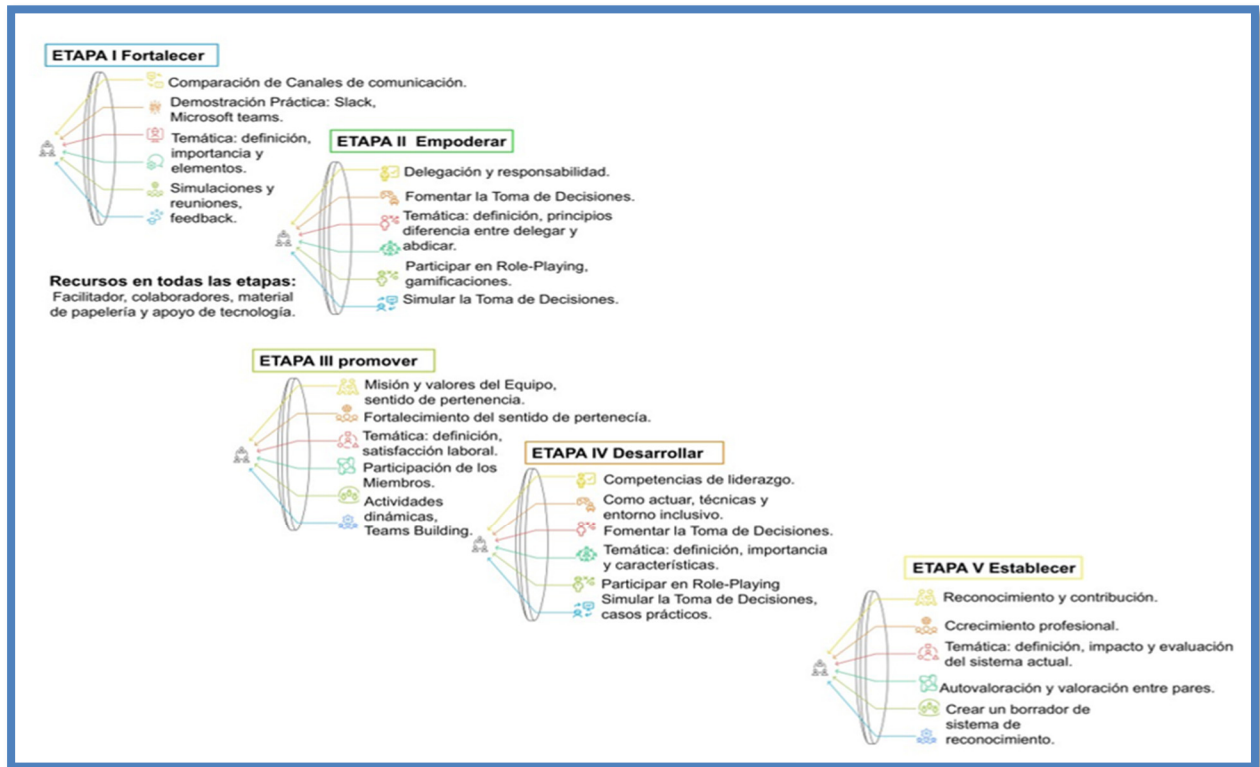


Figura 1. Estrategias gerenciales "Equipo en Acción"

Fuente: Elaboración propia (2025)

Las estrategias incluyen:

- Implementación de programas de desarrollo profesional continuo,
- Sistema de reconocimiento y recompensas basado en desempeño,
- Capacitación en liderazgo participativo para gerentes,
- Establecimiento de canales de comunicación bidireccional,
- Programas de trabajo en equipo y colaboración,
- Delegación progresiva de responsabilidades,
- Participación en toma de decisiones departamentales, y
- Definición colaborativa de metas y objetivos

Conclusiones

Se concluye que el diagnóstico realizado evidencia un panorama que demanda atención gerencial inmediata. La marcada ausencia de elementos fundamentales como el liderazgo participativo, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo robusto, el empoderamiento real, la inclusión en la toma de decisiones y la definición colaborativa de metas, aunado a la inconsistencia en el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional, configuran un escenario donde el potencial del talento humano se ve subutilizado.

La necesidad de una intervención gerencial estratégica se fundamenta en la comprensión de que un clima organizacional participativo robusto es un factor crítico para el éxito a largo plazo. Un ambiente donde los empleados se sienten escuchados, valorados y empoderados tiende a fomentar una mayor innovación, una mejor resolución de problemas y una mayor adaptabilidad a los desafíos del entorno empresarial.

Para abordar las deficiencias identificadas, es crucial que la gerencia adopte un enfoque integral y sostenido. Esto implica no solo la implementación de iniciativas puntuales, sino la instauración de una cultura organizacional que genuinamente valore y promueva la participación en todos los niveles. Se requiere un liderazgo que actúe como facilitador y mentor, fomentando la autonomía y la responsabilidad entre los miembros del equipo.

Finalmente, las estrategias gerenciales deben prestar especial atención al reconocimiento y al desarrollo profesional. Implementar sistemas de recompensa justos y transparentes, que valoren tanto los logros individuales como los colectivos, es fundamental para mantener la motivación y el compromiso. De igual manera, ofrecer oportunidades claras y accesibles de desarrollo profesional no solo enriquece las habilidades y competencias del equipo de auditoría, sino que también demuestra el compromiso de la empresa con el crecimiento de sus empleados.

Referencias

Ambrosio, E. (2020). Estrategias Gerenciales para Mejorar el Clima Laboral en la Plana Docente de la Escuela Inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho. Trabajo de grado para optar el grado Académico de Magister en Gerencia de la Educación. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrió. Perú.

Estrategias gerenciales para fomentar el clima organizacional participativo. Un estudio de caso en el sector privado

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (4ta Ed). Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (6ta Ed). Caracas: Episteme.
- Bais, L. (2020). La Relación entre la Cultura Organizacional y la Productividad Laboral. Colombia. https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM_1020825371_2020_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Balestrini, M. (2002). Cómo se elabora el proyecto de investigación. (6ta Edición). Caracas: B/ Consultores y Asociados.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. (14ª Edición). México: Cengage Learning Editores.
- Caligiore, I., Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. Revista Venezolana de Gerencia. 8(24), <https://doi.org/10.37960/revista.v8i24.9706>.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (2da Edición). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores
- Fernández, M. (2001). Teoría de la Participación. Barcelona: Paidós.
- Freites, A. (2023). Estrategias Gerenciales Comunicacionales para optimizar el Clima Organizacional en la Estación Policial Vial Sur Policía del estado Carabobo. Trabajo de grado para optar Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad de Carabobo. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/9540/>
- García, M. (2021). Clima organizacional en empresas venezolanas: diagnóstico y perspectivas. Caracas: Editorial UC.
- Lemo-Tochez, A. (2020). Inversión en capital humano: estrategias para el bienestar organizacional. Madrid: Editorial Empresarial.
- Likert, R. (1976). Nuevos patrones de gestión. México: Trillas.
- McClelland, D. C. (1969). La sociedad ambiciosa. Madrid: Guadarrama.
- Pérez, J. (2004). Estrategias gerenciales para la competitividad organizacional. Caracas: Episteme.
- Vorecol, P. (2024). Gestión participativa: fundamentos y aplicaciones. Bogotá: Norma.

Sobre los autores

Joiseth Andreina González Sánchez

Contador Público y Magíster en Ciencias Contables egresada de la Universidad de Carabobo. Con una década de experiencia en consultoría tributaria y auditoría, desarrolla labor investigativa en ciencias contables y formación académica aportando al desarrollo del conocimiento contable.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2382-0166>

Jessennia Johanny Vasquez Escalona

Licenciada en Administración Comercial (2016) y Contaduría Pública (2022), egresada de la Universidad de Carabobo (UC). Magister en Gerencia, Mención Administración por la Universidad Bicentenario de Aragua (2019), y actualmente egresada de la UC en la maestría de Ciencias Contables (2025).

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2033-5621>

Gabriela Carolina Méndez Calles

Licenciada en Contaduría Pública y MSc en Administración de empresas mención Finanzas egresada de la Universidad de Carabobo, ambas con mención primer índice académico. Experiencia en impuestos, contabilidad y cuentas por pagar, en Grupo de empresas (Divisiones, Alimentos, Medios, Corporativa, Inmobiliaria). Manejo de SAP FI, Excel avanzado e inglés.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6930-6984>

Yhoany Del Carmen Rojas Pimentel

Licenciada en Administración Comercial con estudios de Maestría en Administración de Empresas (Mención Gerencia). Profesional con una probada capacidad analítica y sólida experiencia en gestión administrativa, enfocada en la optimización de procesos operativos, análisis de datos para la elaboración de informes estratégicos, y el manejo eficiente de áreas de facturación y cobranzas.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1491-1289>

Milagros Del Valle Calles Guinan

Contador Público y Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas egresada de la Universidad de Carabobo, con más de 30 años de experiencia en contabilidad, auditoría fiscal, control interno y gestión financiera. Experta en planificación de tesorería, declaraciones tributarias y supervisión de equipos; garante de transparencia y sostenibilidad organizacional.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6104-6390>

Ángel Francisco Dreyer López

Licenciado en Ciencias Fiscales, por la Universidad de Carabobo (UC). Especialista en Gerencia Tributaria, por la Universidad de Carabobo (2025). En la actualidad trabaja para una empresa pública, desempeñando orgullosamente su carrera profesional.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3674-8506>

Aníbal José Salazar

Licenciado en Administración, Mención Recursos Materiales y Financieros, por la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR). Magister en Administración de Empresas, mención Finanzas, por la Universidad de Carabobo (UC).

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8625-8851>

Luismar Solangel Fermín-Rosales

Licenciada en Relaciones Industriales egresada en diciembre del año (2014) de la Universidad de Carabobo. Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Egresada en julio del año (2025) de la Universidad de Carabobo. Apasionada por la gestión de Talento Humano.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9336-2821>

Andreína Carina Pérez Palacios

T.S.U en Publicidad y Mercadeo del IUTAR (2008), Licenciada. en Ciencias Administrativas y Gerenciales por la UNITEC (2020), y Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia por la Universidad de Carabobo, UC (2025). Con experiencia en el área de auditoría, donde aplico los conocimientos administrativos y gerenciales.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1967-4725>

Contribuciones al conocimiento administrativo y contable en Venezuela

Aportes desde la gestión de postgrado

1ra Edición

**Depósito Legal: CA2026000049
ISBN Electrónico: 978-980-233-905-1**

© Universidad de Carabobo

2026

Contribuciones al conocimiento administrativo y contable en Venezuela

Aportes desde la gestión de postgrado



**POSTGRADO
FACES**



ISBN: 978-980-233-905-1

