



# Desarrollo Empresarial

"Tendencias Gerenciales y Tecnológicas"



**Junio  
2020**

**DESARROLLO EMPRESARIAL  
“TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

© UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA  
**ENSAYOS DE INVESTIGACIÓN**  
Volumen 6, Número 2, 2020

Desarrollo Empresarial “Tendencias Gerenciales y Tecnológicas”  
Renné Pérez, Nahen Blanco, Maira Arvelo, Leisys Oliveros, Maira Méndez  
Anato, Germán Puerta, Helen López y Jonathan Pages.

Depósito Legal: pp200203AR289

ISBN: 1690-3064

Reservados todos los derechos conforme a la Ley



**COMITÉ EDITORIAL**

Dra. Crisálida Villegas G. (Venezuela)  
Dr. Manuel Piñate (Venezuela)  
Dra. Sandra Salazar (EEUU)  
Dr. Ibaldo Fandiño (Colombia)  
Dra. Nancy Ricardo (Ecuador)

**PORTADA**

Roberto Carlos Tovar García

**DIAGRAMACIÓN Y COMPILACIÓN**

Nohelia J. Alfonzo V.  
Crisálida V. Villegas G.

**FORMATO ELECTRÓNICO**

Rosy León de Valero

**Fecha de Aceptación:** Enero, 2019

**Fecha de Publicación:** Junio, 2020

Se permite la reproducción total o parcial del libro siempre que se indique expresamente la fuente.

**DESARROLLO EMPRESARIAL  
“TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

©UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA

**AUTORIDADES**

**Dr. Basilio Sánchez Aranguren**  
Rector

**Dr. Rodolfo Piña**  
Vicerrector Académico

**Dr. Gustavo Sánchez Rojas**  
Vicerrector Administrativo

**Dra. Edilia Papa Arcila**  
Secretaria

**Ensayos de Investigación Volumen 6, Número 2, Año 2020  
San Joaquín de Turmero- Universidad Bicentenario de Aragua**

Es una publicación correspondiente a la serie de Libros arbitrados del Fondo Editorial de la Universidad Bicentenario de Aragua (FE-UBA) dirigida a Investigadores y académicos de las distintas disciplinas del saber. Tiene como propósito divulgar los avances de estudios, casos o experiencias de interés para el desarrollo de la investigación universitaria. Es una publicación periódica trimestral arbitrada por el sistema doble ciego, el cual asegura la confidencialidad del proceso, al mantener en reserva la identidad de los árbitros.

**DESARROLLO EMPRESARIAL  
“TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

**ÍNDICE**

		p.p.
	INTRODUCCIÓN	<u>05</u>
IV	EL CONTROL Y LA AUDITORIA. UNA VISIÓN DE COMPLEMENTARIEDAD Renné Pérez	<u>08</u>
I	LA GERENCIA DESDE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Nahem Blanco	<u>13</u>
II	GESTIÓN DEL TALENO HUMANO EN VENEZUELA: UNA VISIÓN EN TIEMPOS DE ECONOMIA INFLACIONARIA Maira Arvelo	<u>23</u>
III	MEDIACIÓN COMO ESTRATEGIA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES Maira Méndez	<u>36</u>
V	CONTROL INTERNO DE INVENTARIO BAJO LAS NIIF CASO: EMPRESA LICORERA Germán Puerta	<u>48</u>
VI	HIPERINFLACIÓN Y PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS OPERATIVOS CASO: EMPRESA LICORERA Helen López	<u>59</u>
VII	PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS: UNA VISIÓN DE LAS OPERACIONES ELECTRONICAS EN VENEZUELA Jonathan Pages	<u>65</u>
	REFERENCIAS	<u>71</u>

# DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

## INTRODUCCIÓN

El libro Desarrollo Empresarial “Tendencias Gerenciales y Tecnológicas” es una obra colectiva producto de la compilación de los ensayos realizados por los participantes de diversos grupos de formación permanente en el área de Postgrado de la Universidad Bicentenario de Aragua.

En el proceso globalizador de la economía, las empresas deben responder a la crisis económica y social; así como a los procesos de apertura por los que atraviesan. Lo planteado obliga a implementar nuevas estrategias y métodos en sus organizaciones; así como estar en capacidad de enfrentar cambios que permitan lograr la innovación en los procesos productivos, comerciales y financieros, con base a las nuevas tecnologías.

Desde este punto de vista, las nuevas tendencias gerenciales constituyen un elemento en el entorno cambiante de las organizaciones, que exigen flexibilidad, adaptación y disposición al trabajo en equipo; desde este punto de vista deben ser conocidas oportunamente por la gerencia para enrumbar la organización hacia su transformación mediante la innovación, conducida por un liderazgo comprometido con las exigencias del desarrollo empresarial.

Por su parte, el desarrollo empresarial es un concepto integrador que implica el grado de crecimiento, optimización, mejoramiento de la economía, la proactividad, mejora continua y competitividad de las empresas. Comprende lo económico, la cultura empresarial, el liderazgo, la gestión del conocimiento y la innovación.



## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

En tal sentido, el texto está estructurado en tres partes. La primera, referida a Personas donde se hace referencia a tres capítulos. El primero, reflexiona acerca de la gerencia desde la inteligencia emocional de Nahen Blanco; el segundo, visiona la gestión de talento humano en tiempo de economía inflacionaria de Maira Arvelo y como tercero, se refiere la mediación en la resolución de conflictos laborales de Maira Méndez.

La segunda parte, Control Empresarial, en la cual se presentan también tres capítulos. El cuarto, Control y auditoria desde una visión de complementariedad considerando teorías articuladoras provenientes de la transcomplejidad de Renné Pérez; en el quinto, el control interno de inventario bajo la NIIF de Germán Puerta y en el sexto, la hiperinflación y presupuesto anual de gastos operativos de Helen López.

Finalmente, la tercera parte, Tecnológicas, con dos capítulos. El séptimo, plataformas tecnológicas desde una visión de las operaciones electrónicas en Venezuela de Jonathan Pages y en el octavo, Bárbara Bettoli, analiza el impacto de las TIC en la sociedad global. Esperamos que pueda ser útil a los lectores y motivar a profundizar en las tendencias gerenciales y tecnológicas empresariales.

Primera parte

PERSONAS

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

### EL CONTROL Y LA AUDITORIA. UNA VISIÓN DE COMPLEMENTARIEDAD

**Renné Pérez<sup>1</sup>**

En el contexto de los tiempos actuales, lo binario, lo lineal, lo estático no hace posible la consecución de nuevos saberes, así el control y la auditoría asumidos bajo enfoques clásicos no han contribuido al desarrollo de las ciencias contables; surge entonces la necesidad de adoptar visiones, teorías y principios que reconozcan la complejidad de la realidad de estos procesos.

Es crucial, entonces, que en el desarrollo del control y la auditoría se incorporen teorías que fundamentan la transcomplejidad, asumida como la complementariedad entre distintos campos del saber; más aún si se toma en cuenta que el control debe ser concebido como sinónimo de mejoramiento a nivel de la sociedad y que la auditoría tiene como objetivo supremo el logro de los objetivos institucionales a través de sus recomendaciones, de la atestación y el aseguramiento.

#### **Teorías articuladoras del control**

Las teorías articuladoras de la transcomplejidad puede sustentar al control en una visión de complementariedad, entendido este como sinónimo de mejoramiento de los sistemas y fundamentalmente de los sistemas organizacionales empresariales. El control es parte de la administración de un determinado sistema y se orienta al logro de los objetivos institucionales.

La teoría general del control está alineada a la teoría general de los sistemas; es por ello que es plenamente aplicables al control. La teoría de la relatividad es de aplicación en el control debido a que este se halla presente en los actos administrativos, que se caracterizan por su relatividad e

---

<sup>1</sup> Doctor en educación, doctor en contabilidad, docente ordinario de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, email: renne.perez@unssac.edu.pe; cpc\_rpv@yahoo.es: Perú.



## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

interdependencia de un determinado sistema en su modalidad de organismos públicos o privados; es más el control es parte del proceso de administración de las organizaciones.

Por su parte, el control hace uso del estructuralismo – funcionalismo y pues, realiza las actividades de control sobre el conjunto de sistemas que operan en una determinada organización; para cuyo efecto se apoya además en herramientas de variadas disciplinas. El control busca el equilibrio entre el costo beneficio de los actos que se realizan en las organizaciones, sin perder de vista el mejoramiento continuo de las mismas.

Los modos de hablar y de pensar de las organizaciones se asemejan a los seres humanos; pues, cada organización es un ser viviente, un sistema complejo que requiere de la teoría de la lógica borrosa, difusa y multivariada. El control tiene un alto grado de pertinencia en cualquier sistema organizacional; además, las actividades de control fundamentalmente se nutren de la experiencia y conocimiento de quienes administran las organizaciones. El éxito de las actividades de control en gran medida dependerá de la experticia de quienes realizan dichas labores.

En la misma orientación de León (2017) y Lorenz (1995) en las organizaciones el control se realiza en base a las teorías que provienen tanto de las ciencias formales como empíricas o factuales. Este hecho da cabida a la ciencia del caos, pues los fenómenos inherentes a la labor de control y al control en sí mismo, que se administran en las organizaciones deben ser abordados no de manera repetitiva, previsible o determinada, puesto que esto haría vulnerable al control que tiene un enfoque caótico e imprevisible.

La filosofía del control se focaliza en el mejoramiento de las organizaciones por lo que en esta encaja la teoría del rizoma puesto que en las actividades de control se hace uso permanente del pensamiento crítico y de la lógica del devenir. Su aplicación es evidente puesto que el

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

conexionismo de los denominados agenciamientos está presente en la implementación de controles y en la evaluación de los mismos.

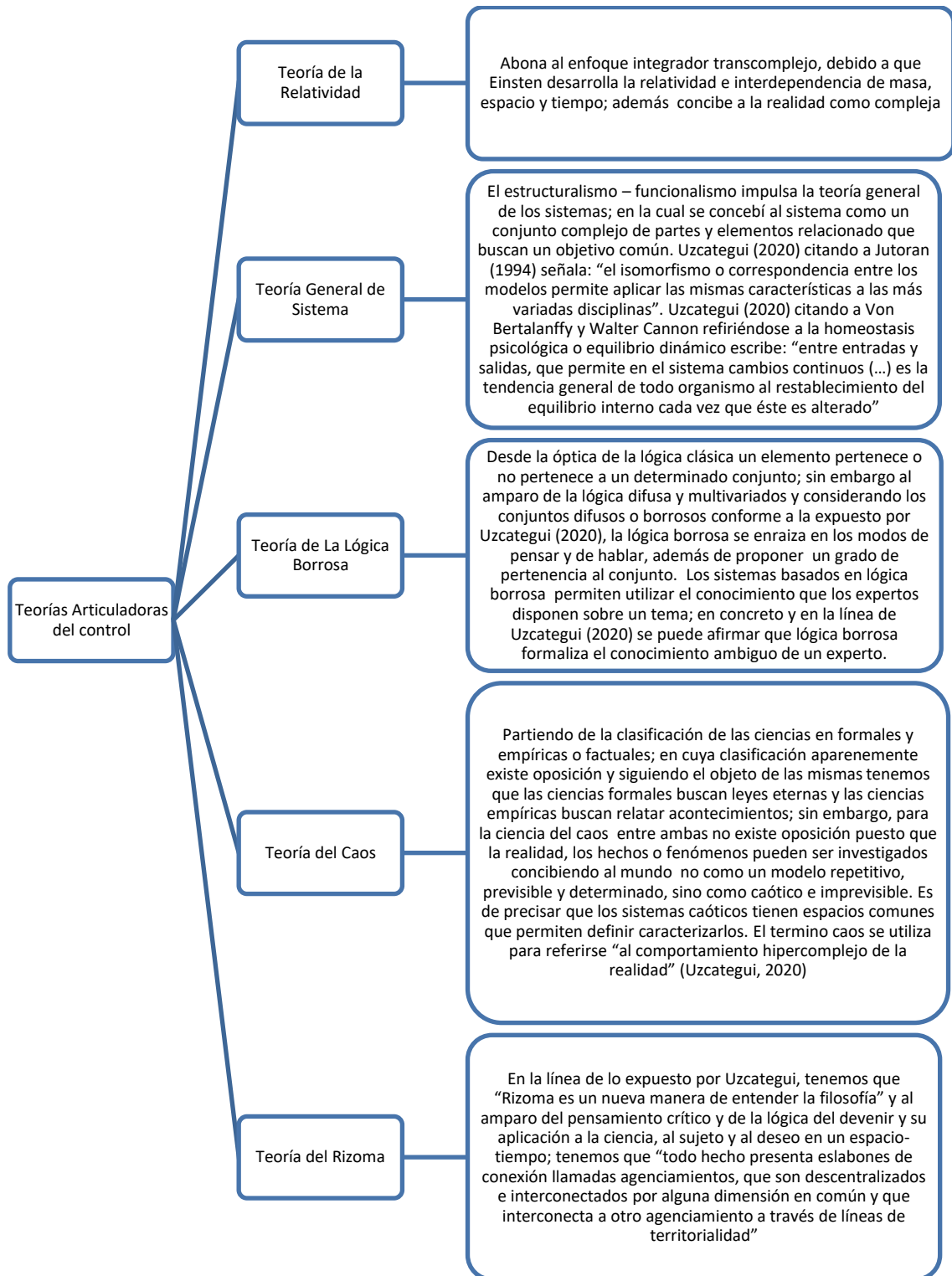
### **Teorías articuladoras de la auditoría**

Lo expuesto sobre el control y las teorías articuladoras de la transcomplejidad es de plena aplicación a la auditoría puesto que esta se halla inmersa en la teoría general del control. En el Perú, la Constitución política establece en su artículo 82 que la Contraloría General de la República es el órgano superior del sistema nacional de control otorgándole facultades de carácter constitucional para el ejercicio del control. Este organismo define al control interno como el conjunto de actividades que permiten identificar y prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción; es mediante el control que la gestión gubernamental se hace eficiente y transparente y se orienta a satisfacer los requerimientos de los ciudadanos.

El control es tarea de todos los colaboradores de las organizaciones gubernamentales y la responsabilidad de su implementación recae en los niveles ejecutivos del más alto nivel. El autocontrol, la autorregulación y la autogestión es la fórmula triple del control practicado en el sector público. En el sector privado el control es concebido como sinónimo de mejoramiento y la responsabilidad de su implementación también recae en quienes administran las organizaciones privadas.

La auditoría en el contexto de la teoría general del control, es la encargada de evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de los sistemas de control implantados en los sistemas públicos o privados. La auditoría hace uso de metodologías diversas que provienen de diversas ciencias; por tanto hace uso de las teorías de la transcomplejidad del control; pero a nivel de organizaciones, ya sea a nivel de macro sistemas, sistemas o sub sistemas.. El control es lo general y la auditoría es lo específico. Lo planteado se visualiza en la figura 1, seguidamente.

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”



**Figura 1. Teorías articuladoras del control**

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

### Referencias

Constitución Política del Estado (1993).Perú

Jutoran, S. (1994). **El Proceso de las Ideas Sistémico-Cibernéticas**. Buenos Aires, Argentina: Instituto de Terapia Sistémica.

Morales, J. (2010). **La Trama Teórica**. Escritos de Teoría Literaria y Literatura Comparada. Lima: Editorial San Marco, 2010. Disponible: file:///D:/Educación/Downloads/9506-1-PB%20(1).pdf. [Consulta: 2017, Julio 13]

León, R. (2017). **Las Teorías del Caos y de Rizoma en la Investigación Transcompleja**. Teorizando la Transcomplejidad. Colección Diálogos Transcomplejo. Turmero, Venezuela: UBA-REDIT-UNITEC

Lorenz, E. (1995). **La Esencia del Caos**. Madrid: Debate.

Nederr, I. (2015). **La Aventura Semiológica de la Trama Teórica Transcompleja**. Trama Teórica Transcompleja. Diálogos Transcomplejos 1(1). Turmero, Venezuela: UBA

Uzcátegui, A. (2020). Trama Teórica Transcompleja. Venezuela: UBA

# DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

## LA GERENCIA DESDE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Nahem Blanco<sup>2</sup>

En este mundo globalizado, para que una organización logre alcanzar el éxito, debe trabajar en la convicción de fomentar su papel en la sociedad, respetando siempre la condición humana. De tal manera que para alcanzar el éxito empresarial, desde el punto de vista personal y de equipos, es necesario que la organización invierta en su mejoramiento mediante la formación del talento humano, proporcionando recursos de óptima calidad independientemente del ramo al cual se dedique la organización.

Motivo por el cual el capítulo analiza los elementos emocionales que se deben considerar en la gerencia actual. En este punto, vale decir que la configuración de los elementos emocionales, individuales y gerenciales se traducirá en el óptimo desenvolvimiento de los equipos de trabajo.

### **Inteligencia emocional**

La inteligencia emocional es un término relativamente reciente, que hace referencia a un concepto que complementa al tradicional de inteligencia, enfatizando las contribuciones emocionales, personales y sociales a la conducta inteligente, pero es necesario aclarar que la inteligencia académica tiene poco que ver con la vida emocional, las personas más brillantes pueden hundirse en el peligro de las pasiones desenfrenadas y de los impulsos incontrolables, es por ello, que personas con un coeficiente intelectual elevado pueden ser pilotos increíbles, pero pésimos pilotos de sus vidas privadas. Goleman (1998) propone que “es la capacidad que tiene un sujeto para percibir las emociones suyas y de los demás procesarlas y aflorarlas de forma adecuada” (p.12).

---

<sup>2</sup> Licenciado en Psicología. Especialista en Gerencia de RRHH. Magister en Ciencias Forenses y Criminalística, Magister en Desarrollo Personal Autoestima e Inteligencia Emocional. Magister en Ciencias mención Orientación de la Conducta. Magister en Alta Dirección General y Gerencia estratégica Empresarial. Doctor en Ciencias de la Educación.

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

En este contexto, es importante resaltar que la inteligencia emocional según Salovey y Mayer (1997) consta de la “percepción emocional, que se caracteriza porque las emociones son percibidas, identificadas, valoradas y expresadas, lo que se refiere a sí mismo” (p.40). Estas percepciones se realizan a través de los sentidos y afloran a través del lenguaje, conducta, obras de arte y música. Además de la capacidad para expresar las emociones adecuadamente y la capacidad de discriminar entre expresiones precisas e imprecisas, honestas o deshonestas.

Para los autores es el grado en el que los individuos pueden identificar convenientemente sus propias emociones, así como los estados y sensaciones fisiológicas y cognitivas que éstas conllevan y “hace énfasis en la habilidad para interpretar el significado de las emociones complejas” (p.43). De ahí que contiene la competencia para reconocer las transiciones de unos estados emocionales a otros y la aparición de sentimientos simultáneos y contradictorios, por otra parte comprender y analizar las emociones empleando el conocimiento emocional y las señales emocionales en las relaciones interpersonales.

Igualmente, la regulación emocional de acuerdo a los autores citados “abarca el manejo de nuestro mundo intrapersonal y también el interpersonal” (p.44). En ese sentido, se infiere la capacidad para regular las emociones de las demás, poniendo en práctica diversas estrategias de regulación emocional que modifican tanto los propios sentimientos, como los de los otros, que alcanzaría los procesos emocionales de mayor complejidad. Es decir, la regulación reflexiva de las emociones promueve el crecimiento emocional, intelectual y personal para hacer posible la gestión de las emociones en las situaciones de la vida.

La inteligencia emocional, la auto motivación y el auto control, llevarán al éxito, porque una persona con estas características manifiesta persistencia frente a las decepciones; control del impulso y expresión de la gratificación,



## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

regulación del humor y evitación de trastornos que alteren la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanza. Al respecto, Cooper y Sawaf (1998) plantean los cuatro pilares de la inteligencia emocional: conocimiento, aptitud emocional, profundidad emocional y alquimia emocional.

El primer pilar del **conocimiento emocional** “proviene de las divagaciones del intelecto abstracto, cual proviene la energía de los individuos que los hace reales y motiva para identificar y perseguir el potencial único” (p.10). Crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante la honestidad emocional el cual ataca frontalmente la afirmación comúnmente difundida de que no se debe confiar en las propias percepciones y sentimientos, el conocimiento emocional tiene que ver con la intuición, para soportar lo cual es necesario ser capaces de reconocer los sentimientos, de distinguir en el interior la verdad de la mentira, la verdad del sentimiento.

La energía emocional consiste en “reconocer la energía (emocional) con la que se cuenta y el ser capaces de aceptar los momentos de debilidad y de fortaleza y actuar en consecuencia” (p.11). Hace parte del conocimiento emocional, la retroinformación emocional “hace referencia a recibir información de nosotros mismos, de nuestras emociones, de nuestros estados emocionales en determinado momento” (p.11), Se debe reconocer honestamente las propias emociones en lugar de negarlas o ignorarlas o minimizarlas; escuchar atentamente la información que estas transmiten.

La intuición consiste en “percibir continuamente las oportunidades y resolver los problemas utilizando un liderazgo empático, es otro de los elementos en que se basa el conocimiento” (p.12). Sirve para la creatividad, la fomenta y la alimenta, cuando está acompañada de la honestidad puede ser un elemento impulsor de las organizaciones y de la vida personal de cada uno.

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

El segundo pilar, **aptitud emocional**, forma la autenticidad del individuo, su creatividad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor partido del descontento constructivo. Cuando la “aptitud emocional es adecuadamente dirigida, crece el entusiasmo por lo que se hace y hay mejores posibilidades frente a los retos y las dificultades” (p.13).

Este segundo pilar está integrado por los siguientes elementos: presencia auténtica: “la autenticidad se ha convertido en una característica admirada y buscada entre los líderes de negocios y los directivos” (p.13). El radio de confianza...que se inspira en un grupo es buena” (p.13). Son mayores los aportes de la creatividad.

Descontento constructivo es un “llamado al aporte oportuno y constructivo, a convertir el desacuerdo en un medio más para el progreso” (p.14). Se requiere habilidad y persistencia para no caer en disputas y enfrentamientos, para que a pesar de los desacuerdos se dé la escucha, evitar la parcialización y la defensa de intereses personales.

El último elemento, es la flexibilidad y renovación es una “forma de enfrentar el hecho de que todo cambia. Y tal vez lo que más cambia somos los seres humanos” (p.14). Es por ello, que las circunstancias nos cambian de una manera favorable o desfavorable, premeditada, planeada o fortuita, aceptar esto es el primer paso para usar esas propias circunstancias, así sean adversas, de una manera constructiva y de apoyo a la vida, lo único constante es el cambio y se debe ser lo suficientemente flexible para adecuarse y al mismo tiempo renovarse.

El tercer pilar, la **profundidad emocional**, explora las maneras de conformar la vida y trabajo con el potencial y de respaldar esto con integridad, compromiso y responsabilidad, que a su vez aumentan la influencia sin autoridad. Este pilar fundamental de la inteligencia emocional permite crear carácter, fortalecerlo de forma individual y colectiva, por cuanto,

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

es el producto de un esfuerzo consciente y deliberado por conocer y corregir las debilidades.

Un elemento de este pilar es el potencial emocional que se “plantea que el ser humano quisiera dedicar la vida a las cosas que son importantes, que son profundas” (p.16). Esto requiere en primer término llegar a conocer los verdaderos talentos y ponerlos al servicio de la vocación.

La Integridad aplicada, muchos dicen que a veces hay que posponer integridad y ética a las conveniencias del momento y las utilidades; otros sostienen que el propósito del liderazgo no es escuchar y servir sino adquirir poder y privilegios, pero en la “vida la integridad requiere comprometerse a dialogar y evaluar lo que es correcto, no lo rutinario” (p. 17). Por lo tanto, equivale a ser auténtico consigo mismo y con los demás, y hacer las cosas que dice que va a hacer.

Influencia sin autoridad, esta facultad se refiere a la “influencia ejercida por el líder sin abusar ni manipular” (p.17). Por lo tanto se establecen relaciones basadas en obtener influencia mediante intercambios que estimulan el respeto y valor en las personas, estas relaciones son indispensables no solo para la vida propia, sino también para resolver problemas urgentes en el mundo como la desigualdad de oportunidades, violencia, hambre, miseria y la desesperanza.

Compromiso, responsabilidad y conciencia. Implica la “capacidad de introducir esperanza o teoría en acción e ideas abstractas en realizaciones prácticas” (p.18). Inspiran igualmente la resolución de dirigir a los demás en tiempos difíciles, de entrar en territorio inexplorado y aprender cuando proseguir la acción.

El cuarto pilar, **alquimia emocional** es la capacidad de influir y de competir por el futuro, construyendo capacidades de percibir y tener acceso a soluciones ocultas y nuevas oportunidades. Los elementos que integran este pilar son: flujo intuitivo: según Cooper y Sawaf, (1998) “cuando la

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

intuición se ha desarrollado grandemente, las personas no necesitan activarla: permanece activa, fluye” (p.17). Es parte de la manera como el corazón reacciona ante toda experiencia y circunstancia.

La percepción de oportunidades se refiere a que cada problema o posibilidad genera una línea principal de fuerza que o bien está dirigida hacia el individuo, como es el caso si se trata de un problema, crítica personal o ataque de un competidor o bien es dirigido por el individuo como cuando esta activamente buscando conocimientos, soluciones u oportunidades.

Creación del futuro, según Cooper y Sawaf (1998) es “descartar la zona de confort y certidumbre, tener el valor de asumir riesgos creativos” (p.18). Permitiéndose y permitiendo a los demás cometer errores y explorar nuevos territorios, se refiere por lo general al incrementar, resultado del análisis racional y planeación ordenada.

Por último, se tiene el cambio de tiempo reflexivo que es “utilizar el propio sentido del tiempo y dirigir a voluntad la intuición creativa llevándola a experiencia pasada o futura” (p.18). Para aplicarla finalmente a la experiencia presente, el manejo del tiempo es una habilidad muy preciada y no muy fácil de adquirir, las vivencias pueden pasar a la biblioteca personal y poder utilizarlas en un futuro al antojo de uno, el pasado se reflejará en el futuro y siempre se podrá aplicar en el presente. Lo planteado se muestra, a continuación en la figura 2.

DESARROLLO EMPRESARIAL  
“TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---



Figura 2. Los cuatro pilares de la inteligencia emocional  
Fuente: Blanco, N. (2019)

**Gerencia emocionalmente exitosa**

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

En la figura 2 se conjugan los planteamientos de los párrafos anteriores, sin embargo es importante inferir algunas consideraciones correspondientes a cada pilar, en el caso del primero: conocimiento emocional, refiere que siempre se deben tomar las situaciones con buen humor y sin estar preocupados, ocurre que cuando se está preocupados no se enfoca bien los elementos a considerar para tomar las decisiones correcta. Otro detalle que es importante, es el hecho de que cuando se está bajo la activación de una emoción negativa, no es recomendable tomar decisiones por cuanto en su gran mayoría las consecuencias serán acciones equivocadas.

En el segundo pilar, aptitud emocional, resalta el hecho que se debe aprender a decir que no cuando es realmente necesario, es importante no andar con rodeos ante determinadas situaciones por temor al qué dirán, las medias palabras suponen entredichos e inseguridades y chismes, por lo tanto es importante ser claro y conciso al momento de tomar o informar alguna decisión.

En cuanto al tercer pilar, profundidad emocional, es determinante por cuanto hay que crear una elasticidad emocional a fin de evitar que se pueda contagiar emocionalmente con los demás, esto permitirá una especie de inmunización contra los aspectos perjudiciales presentes en los sujetos y de esta manera manejar de forma eficiente e inteligente los posibles conflictos que puedan presentarse en las organizaciones.

El cuarto pilar, alquimia emocional, resalta el hecho de aprender a dejarse sorprender todos los días por algo nuevo, dice Cooper, hay que dejarse sorprender por lo que a diario se aprende de los semejantes, además no es recomendable ceñirse a la rutina porque cuando se hace se pierde las posibilidades de percibir todas las riquezas del alrededor.

Un gerente debe gozar, al menos en teoría, de diversas características que son básicas para que una organización tenga éxito durante la gestión



## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

gerencial, el liderazgo es importante, un elemento preponderante que se gana con el trabajo, el tiempo y la confianza, trabajando la buena comunicación y fomentando los valores en función de la misión y visión de la organización.

En segundo término el gerente debe tener conocimientos sobre los procesos administrativos que involucran el crecimiento vertiginoso de una institución, lo cual debe ir de la mano con el autocontrol emocional y la paciencia necesaria para entender que toda la gama de profesionales, administrativos y obreros, que no tienen las mismas capacidades, la idea radica en hacer que todos desde sus aéreas y de acuerdo a sus potencialidades individuales puedan aportar para contribuir al desarrollo y al éxito de la empresa de la mano de su gerente.

Se configura de esta manera, un equipo de trabajo multidisciplinario, en donde el gerente o los gerentes funjan como coaching, capaces de fomentar el acompañamiento necesario para el óptimo desempeño de todos los actores de la organización para lograr el éxito. De esta integración dependerán muchos resultados dentro de cada institución, por cuanto el propósito consiste el lograr que todos los trabajadores de la empresa se identifiquen con la visión de la misma, de tal manera que la masa laboral sea la punta de lanza para que los propósitos de la organización sean cristalizados de forma coherente y con el beneficio integral de toda la comunidad trabajadora, como equipo de trabajo aporta al servicio de unos objetivos comunes.

Todo gerente debe ser capaz de modelar y manejar las emociones presentes en su cúmulo de trabajadores, a fin de que puedan ser procesadas y manifestadas de forma coherente en favor de las decisiones adecuadas que se necesiten para conformarse en una organización inteligente.

La inteligencia emocional, la constituyen habilidades que desarrollan algunos sujetos para poder convivir en la sociedad de forma adecuada,

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

ahora bien, estos elementos pueden ser utilizados en todas las áreas del conocimiento e incluso en el ámbito laboral y gerencial, lo cual quiere decir que en todas las organizaciones deben manejarse las emociones a fin de obtener resultados interesantes no solo desde el punto de vista económico, sino social, cultural y personal.

### **Referencia**

- Blanco, N. (2019). **Inteligencia Emocional: Una visión para la Producción de Conocimientos a nivel Doctoral**. (Tesis Doctoral). Caracas, Venezuela: Universidad Latinoamericana y del Caribe.
- Cooper, R. Sawaf, A. (1998). **Inteligencia Emocional**. Bogotá, Colombia: Putman. America Latina.
- Goleman, D. (2012). **El cerebro y la Inteligencia Emocional**. Barcelona: Berloy.
- Salovey, P y Mayer, J (1997), **¿Qué es inteligencia emocional? Desarrollo emocional e inteligencia emocional: implicaciones para los educadores**. Madrid: Libros Básicos.

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

### **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: UNA VISIÓN EN TIEMPOS DE ECONOMIA INFLACIONARIA**

**Maira Arvelo**

La administración de talento humano debe considerar al trabajador como pieza fundamental el cual posee conocimientos, aptitudes para poder desarrollarse y crecer dentro de la organización, por lo que es importante conocer cuál es el personal estratégico, clave que no se puede dejar ir ante la situación crítica del país que actualmente padecen todos los venezolanos. Frente a esta realidad diseñar estrategias que permitan palear la situación actual que atraviesan las organizaciones en el país.

Uno de los aspectos críticos en el área lo constituye la retención del talento, en el cual habrá de ser asertivos si se quieren obtener resultados excelentes. Establecer un plan de mejoras donde incluya salarios o bonificaciones atractivos, diseñar un plan de capacitación que permita que este personal quiera continuar en la organización y en el país. Si es un personal clave para la empresa y dependiendo del área es de vital importancia el desarrollo de actividades y programa de formación para evitar la fuga del personal.

En un estudio cuidadoso de los requerimientos del puesto de trabajo sugerirá las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo con éxito. La selección científica exige que al demostrar los métodos de evaluación desarrollados para medir cualidades humanas, están relacionados realmente con la ejecución eficiente del puesto. En las organizaciones existen muchos puestos de alta importancia que si no está el personal calificado se ve comprometido la gestión de la organización.

**La administración de talento humano en tiempo de crisis**

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

En la actualidad, la fuga de talento hacia otros países y la rotación laboral son algunos de los problemas que enfrentan las empresas con operaciones en Venezuela. Sobrevivir ante la situación de escasez por falta de materia prima, el flujo de caja limitado, la caída de las ventas, debido a la gran inflación y un personal desmotivado, el cual no puede satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir ante una crisis económica y social. Son los principales problemas que atraviesan las empresas privadas en el país.

Es muy cuesta arriba para las organizaciones privadas hoy día diseñar estrategias atractivas de compensación que permita atraer y retener talento humano clave para la organización, ya que se debe evaluar los riesgos vinculados que pueda poner en juego la estabilidad financiera de la compañía en el corto y largo plazo.

En efecto, Martin (2018) citando a la ONU señala que son 2,3 millones los venezolanos que salieron de su país. Entre 2015 y 2017 la migración de venezolanos a todas partes del mundo se incrementó en 132%. Hace énfasis que el venezolano al perder la calidad de vida, la estructura sentimental de la familia, pierde también parte de la magia de soñar, empieza a tener una conducta conformista que se aleja del progreso.

En la migración venezolana, en una primera fase se fueron los talentos, los estudiados, médicos, ingenieros, contadores, entre otros. Posteriormente los jóvenes con la ilusión de poder encontrar a un país que lo reciban con millones de oportunidades de crecimiento, un buen trabajo y sobre todo una buena remuneración que les permita satisfacer sus necesidades primarias y posterior autorrealización.

Mejorar la calidad de vida es lo que todos los venezolanos emigrante buscan y los que se quedan hay que enamorarlos implementando estrategias

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

de remuneración rápidas y que sean eficientes, de manera de no dejar que lleguen a un extremo que tomen decisiones desacertadas, por lo cual existe numerosas estrategias y beneficios que implican un esfuerzo económico importante, donde se incluye en muchas empresas pagos en moneda extranjera o cálculos de bonificación tomando referencia el valor del dólar.

De acuerdo a lo antes señalado, la revisión de los beneficios existente en la organización para potenciar y generar mayor bienestar en sus colaboradores; implica examinar con las gerencias de administración, finanzas y contabilidad en conjunto con la gerencia de talento humano y la gerencia general para determinar la viabilidad de estos pagos de bonificaciones especiales, ayuda económica, bono de asistencia económica o bono talento, estos son algunos nombres que le dan la empresas privadas a este incentivo para retener su talento, donde existe variedades de opciones que las compañías pueden contemplar y que no impactan considerablemente en sus finanzas y provisiones.

Uno de los beneficios sociales de carácter no salarial y que representa una herramienta atractiva para la retención de personal es las pólizas de seguros, con una cobertura atractiva si fuera posible en dólares que permita que el trabajador y su grupo familiar se sienta protegido por algún siniestro que se le pueda presentar. Otro beneficio atractivo sería bonos de alimentación, entrega de bolsas de alimentos como ayuda social. Por lo tanto se puede decir que hay una lucha permanente tanto de los empleadores para mantener sus negocios activos y los empleados en conseguir el sustento del día a día para sobrevivir con su grupo familiar ante la situación crítica, desde el punto de vista económico y emocional, que se vive en Venezuela.

García (2009) director de DTG Consultores C.A, en el programa radial Hablemos de Negocio, menciona que emprendedores exitosos relatan cómo

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

comenzaron sus proyectos en tiempo de crisis, solo hay que tener una gran visión, energía, ganas para ver en el horizonte oportunidades donde otros solo ven obstáculos y trabas. Solo son circunstancias que se dan en un momento determinado, que si se las asume con entereza se convierten en oportunidades para triunfar, donde la mayoría solo ve crisis y problemas. De igual forma, García (ob. cit) menciona que en China:

La palabra crisis tiene dos acepciones inmersas en ella. Por un lado el termino crisis y por el otro lado completándolo, el termino oportunidad...indica que cada crisis que vivamos, tenemos implícita una gran oportunidad para aprovecharla y convertirla en fortaleza (p. 5).

Ser optimista es la mejor herramienta ante la crisis, reconocer las dificultades y afrontarlas con energía positiva para lograr grandes cambios para transformar la circunstancia que parece negativa en una verdadera oportunidad. Esa sería las mejor herramientas de los líderes hoy en día.

### **El reto de retener el talento en hiperinflación**

Para retener el talento no basta una buena compensación, es vital generar nuevas estrategias creativas que incluya el desarrollo profesional del colaborador, otorgar beneficios tangibles e intangibles, que permitan captar y retener al talento, de acuerdo a lo planteado por Vergara (2019). Los esquemas de contratación van cambiando en la medida en que los candidatos lo hacen. Ahora los aspirantes también evalúan a la empresa e incluso también entrevistan previamente para indagar los retos del cargo, la proyección que tendrán en los próximos tres años, la disponibilidad de un plan de carrera y la oferta de formación.

La nueva generación millennials o generación Y se puede definir como los jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000 y los mismo lleva ese



## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

nombre porque se refería específicamente a la generación que iba a graduarse durante y después del año del cambio de milenio, el año 2001. Estos jóvenes se ven atraído por aquel empleo con flexibilidad en el horario de trabajo, nuevos roles en un corto o mediano plazo.

Es por ello, que son los primeros en emigrar a otros países en busca de empleos que le satisfaga sus necesidades, o empleos part time o bajo el modo free lance, ya que estos empleos le ofrece tiempo para realizar otras cosas personales o atender otro negocio; que es muy usual en estos tiempo de crisis en Venezuela que las personas hagan varias cosas a la vez para poder generar el dinero suficiente para el sustento de su hogar, ya que la hiperinflación devora todo ahorro en bolívares soberanos.

En este sentido, León (2018) director de la encuestadora Datanálisis, menciona que una de las recomendaciones para el 2019 es no mantener bolívares en las cuentas, ya que los mismos perderán más de 10% de su valor diariamente. Recomienda hacer tesorería y adelantar compras, canjear por activos y divisas. La inversión será mucho más ventajosa.

Por tal razón el empleado ve más atractivo empleos flexibles para aprovechar el máximo de su tiempo en realizar otras actividades que les sean más rentables. Cada día se hace más difícil la captación de estos talentos, por lo que se dificulta conseguir y retener a los colaboradores que la organización necesita. Cargos muy difíciles de encontrar actualmente es los especialista en el área de informática, programadores, soporte técnicos, mecánicos y electricistas, son puesto que hoy día es más lucrativo trabajar por su cuenta que atado en una organización por ocho horas o más y un salario quince y último.

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

En consecuencia, se evidencia la necesidad de darle más flujo de caja al empleado al cancelar semanalmente bonificaciones especiales, como incentivos para retener al talento; al igual que bonificaciones por objetivos, asistencia, entre otros con el fin de motivar al trabajador. Por otro lado, está la formación y desarrollo del personal el cual debe ir de la mano con el programa de compensación salarial de manera que se pueda cubrir las expectativas de este personal ya identificado, clave para el buen desarrollo de los procesos operativos de la organización.

### **Compensación en tiempo de crisis y retención de talento**

Al respecto, Llovera (2016) menciona la importancia de resaltar la necesidad de crear soluciones que se adapten a lo que se vive en las empresas privadas internamente en el país. Algunas herramienta que muestra la autora es explorar el uso de la formación y desarrollo del trabajador como instrumento de retención de este personal valioso para la organización, complemento del salario, la revisión de los aspectos no salariales utilizando estos recursos para brindar al trabajador incentivos de carácter no salarial, otorgar ayudas sociales a lo interno de la empresa.

Recomienda el diseño de Políticas de Responsabilidad Social Empresarial que van hacia lo interno de la compañía y menos hacia lo externo, como se veía en el pasado. Por otro lado, al hacer una revisión del ordenamiento jurídico venezolano; específicamente la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) en el artículo 105 menciona los beneficios sociales de carácter no remunerativo, donde enumera diferentes opciones de beneficios entre los cuales se puede mencionar: bono de alimentación, gastos médicos, farmacéuticos, odontológico, vestimenta, útiles escolares, becas de estudio, son considerados no remunerativo, es decir que no se da como pago de salario.

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

Este artículo de la ley representa una ventana de oportunidades para el empleador otorgarle a sus trabajadores incentivos sin que este afecte los pasivos laborales. Permitiendo verdaderas estrategias que antes no eran tomadas en cuenta, pero que en la actualidad se requiere de un verdadero equipo de trabajo para retener y atraer trabajadores medulares o talento a la organización.

Es hora de ser creativo, innovadores. La oficina de gestión de talento humano debe reinventar políticas, estrategias el cual todas los gerentes de las diferentes áreas apoyen, como un verdadero equipo que remen hacia el mismo fin de retener a esa mano de obra calificada, talento que son venezolanos que merecen una Venezuela de oportunidades como hace años brindaba este hermoso país, donde todos los jóvenes soñaban laboral en Grupo Polar, Alfonzo Rivas, empresas automotriz, el cual tenían muy buenos paquetes salariales y beneficios extraordinarios, PDVSA la principal empresa del país.

Rendirse no es una alternativa, ahora más que nunca se requiere trabajo en equipo, optimismo y ganas de seguir adelante. Motivando al personal a no perder la esperanza que esta situación es circunstancial y que más temprano que tarde pasara y hay innumerables oportunidades que no se ven. Por tal razón es el momento de brindarles seguridad a los trabajadores paso a paso creando seguridad y confianza en un futuro mejor.

En el año 2018, un grupo empresas de las zonas del Estado Aragua específicamente: Palo Negro, Santa Cruz, La Villa, Cagua, preocupados por sus trabajadores y en busca de otorgar beneficios sociales que permitan retener al personal, decidieron crear un grupo de profesionales de talento humano, con la intención de poder intercambiar información acerca de los sueldos y salarios de trabajadores de nómina diaria, mano de obra

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

especializada, y en nómina mensual cargos como: analistas, supervisores, coordinadores, jefes, gerentes, con el fin de ver que hacen las otras empresas de la zona y ser competitivos con el resto del mercado. En sus políticas salariales están incluyendo bonificaciones especiales y complementos que permitan la retención de los talentos claves.

La gerente de recursos humanos de Industrias Iberia, menciona que si los organismos sindicales se reúnen para estar enterados de cómo es el movimiento de las diferente empresas, en cuanto a los beneficios aplicados, salarios, entre otros, con más razón los gerentes de la zona deben establecer alianzas con las otras empresas para tener información de manejo de personal, aplicación de estrategias, permitiendo la permanencia de estas pequeña, medianas y grandes empresas, en el mercado.

Este grupo busca alianzas con las empresas de la zona de manera de estar informados mes a mes de incrementos salariales y acuerdos sindicales, para luego cada empresa establecer sus propias estrategias de acuerdo a sus ingresos. Cada mes revisan los salarios actuales y que están haciendo adicional. Estas reuniones cada día se esperan más ya que es el indicador del comportamiento del resto de las empresas para la toma de decisiones. A continuación se detallan las empresas que actualmente integran el grupo de empresas para la revisión de encuesta salarial y otros beneficios.

**Cuadro 1**  
**Empresas en estudios de beneficios sociales no remunerativo**

Items	Empresa	N° Trab	Tipo Aumento Otorgados	Otorgan Beneficios Especiales de Ayuda Económica
1.	Granja Alconca	36	Extra Contractual	SI
2.	GRAINCECA	36	Extra Contractual	SI
3.	Alfonzo Rivas C.D.	48	Extra	SI

**DESARROLLO EMPRESARIAL  
“TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

			Contractual	
4.	Celoven	75	Extra Contractual	SI
5.	Alpina	120	Extra Contractual	SI
6.	Ovomar	148	Extra Contractual	SI
7.	Del Monte Andina	179	Extra Contractual	SI
8.	Nestlé (Purina)	190	Extra Contractual	SI
9.	Industrias Iberia	277	Extra Contractual	SI
10.	Inversiones Selva	282	Extra Contractual	SI
11.	Alimentos Difresca	286	Extra Contractual	SI
12.	Acumuladores Titan	331	Extra Contractual	SI
13.	Pepsico Alimentos	378	Extra Contractual	SI
14.	Alfonzo Rivas Planta	808	Extra Contractual	SI
15.	Grupo Purolomo	1389	Extra Contractual	SI
16.	Plumrose	1863	Extra Contractual	SI

Fuente: Elaboración propia (2019)

Cada empresa sea de este grupo o el resto de empresa a nivel nacional están atravesando por uno de los momentos más difíciles de todos los tiempo, que es atraer y retener al talento en tiempo de crisis. Venezuela atraviesa por problemas energéticos, inflacionario, de agua, carencias que imposibilita que el venezolano continúe subsistiendo y lo obliga a tomar decisión de emigrar.

Cada mes es más cuesta arriba, no existe una fórmula secreta de mantener equilibrado los salarios que le gane la carrera a la inflación; por lo

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

que las empresas buscan aplicar nuevas tendencias: se habla de la uberización del empleo para referirse a modalidades de trabajo independiente, freelance o por proyectos. Esto permite reducción de costos de mantenimiento de planta física, este tipo de trabajos se le están ofreciendo a los departamentos de tecnología e información, departamento legal, contadores, estos cargos que actualmente lo están contratando de esta manera, permite al trabajador realizar otras actividades como alternativa de vida

Se puede concluir que las empresas en Venezuela presenta un gran problema de retención y atracción personal calificado en diferentes áreas, personal joven, técnicos, que sin ellos es imposible mantenerse en el mercado por muchos años más. Conquistar y retener a los colaboradores hoy día es complejo, más si no se tiene las herramientas adecuadas. Para ello se requiere que cada empresa realice un check up (evaluación) y diagnóstico de que personal es talento y hacia dónde quiere ir.

Establecer estrategias claras y transparente va a dar al empleado más seguridad, no es solo dedicar el mayor tiempo en establecer salarios atractivos y bonificaciones desafiantes; debe ser revisada con el departamento de finanzas para saber hasta dónde puede llegar la compañía desde el punto de vista de ofrecer atractivos ingresos, sin comprometer financieramente a la organización. Pero más allá de eso, la generación compuesta de jóvenes que no superan los 30 años de edad no se deslumbran por solo una buena remuneración, aunque el mayor problema que atraviesa Venezuela es que no hay salario que satisfaga las necesidades primarias del venezolano.

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

Por lo antes señalado se hace necesario realizar programas para desarrollar líderes en todos los niveles, crear compromiso entre los colaboradores para enfrentar un escenario difícil; pero no siempre es necesario la estrategia más costosa, se puede empezar con herramientas más económicas, pero que su efecto sea de acción prolongada. Dedicar tiempo a nuevas propuestas, permitiendo que el empleado colabore con nuevas ideas. En fin darle participación, indicarle instrucciones claras y empoderarlo de la situación actual de la empresa, de manera que sienta que es parte del equipo de trabajo, que es sea tomado en cuenta.

Otra herramienta para la retención de personal es no aumentar el salario de manera lineal por inflación esto desmotiva aquel trabajador que se destaca o que es un talento en la organización; hay que establecer diferencias muy marcadas y premiar al que lo merezca y al que no se quiera perder. Si es posible otorgarles incentivos atractivos de acuerdo a cada requerimiento, como se ha dicho anteriormente cada empleado tiene necesidades distintas. Este es el momento de romper los paradigmas, las famosas escalas que encierran las posibilidades de realizar otras estrategias más poderosas para atraer a ese talento que se requiere.

Muchas empresas pierden a ese colaborador clave y terminan contratando a una persona por proyecto y resulta 10 veces más costoso que invertir en el personal que se fue. Termina la empresa realizando una inversión en formación y desarrollo y se dejó ir por no tener un buen plan de desarrollo de carreras, e ideas claras. En fin se trata de cultivar a colaboradores que se fortalezcan con la organización, que sean escuchado, que no se le hagan promesas falsas que posterior no se puedan cumplir, que exista programa de desarrollo de carrera, una atractiva política salarial de

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

acuerdo al alcance de cada organización y de tratar cada caso individualmente, ya que todos los niveles no tienen las mismas necesidades.

Todos los colaboradores requieren del reconocimiento en público, de valorar sus trabajos, de una buena póliza de salud que hoy día sería una excelente herramienta, estas son solo algunas estrategias que puede tomar en cuenta el empresario hoy día. En un tiempo no muy lejano se volverá a ser la Venezuela que tanto se anhelan pero ahora más fortalecida y con nuevas raíces, reenamorando al talento y trabajar en un verdadero equipo de trabajo.

### Referencias

- Alvarado, M. (2017). **Compensación en Tiempo de Crisis y Retención de Talento. Gestión Humana.** Artículo en línea. Disponible en: [http://www.avgh.org.ve/revista/n31/revistaavghn\\_31.pdf](http://www.avgh.org.ve/revista/n31/revistaavghn_31.pdf) Consultado Marzo 20, 2019
- Asap Venezuela (2019). **6 súper técnicas de recursos humanos.** Artículo en línea. Disponible en: <https://www.asap.com.ve/blog/6-super-tecnicas-de-recursos-humanos> Consultado Abril 28, 2019
- Fonseca, H. (2019). **Fuga y Retención de Talento.** Asociación Venezolana de Gestión Humana. Artículo en línea. Disponible en: [http://avgh.org.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=253:fuga-y-retencion-de-talento&catid=6:noticias-y-actualidad](http://avgh.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=253:fuga-y-retencion-de-talento&catid=6:noticias-y-actualidad). Consultado, Abril 17, 2019.
- García, A. (2009). **Hablemos de Negocios. Crisis y Oportunidades.** Caracas: DTG Consultores C.A
- León, L. (2019). **9 recomendaciones de Luis Vicente León para enfrentar la crisis en 2019.** Banca y Negocios. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.bancaynegocios.com/9-recomendaciones-de-luis-vicente-leon-para-enfrentar-la-crisis-en-2019/>. Consultado Marzo 27, 2019
- Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y Trabajadoras. (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6076. Mayo,7, 2012.



**DESARROLLO EMPRESARIAL**  
**“TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

- Llovera, M. (2016). **Salario, compensaciones y beneficios: Estrategias de retención del talento.** Nayma Consultores. Artículo en línea. Disponible en: <https://naymaconsultores.com/salario-compensacion-beneficios-retencion-talento-venezuela/>. Consultado Marzo 27, 2019
- Martin, S. (2018). **Emigrar o suicidarse: las salidas desesperadas que toman los venezolanos.** Panam Post. Noticias y Análisis de las Américas. Artículo en línea. Disponible en: <https://es.panampost.com/sabrina-martin/2018/09/03/emigrar-o-suicidarse-salidas-desesperadas-venezolanos/?cn-reloaded=1>. Consultado Marzo 20, 2019
- Nieto, A. (2019). **Retener los empleados, el reto de los empresarios latinos.** Artículo en línea. Disponible en: <https://eldiariony.com/>. Consultado Abril 28, 2019
- Vargas, I. (2016). **Cómo retener a tus empleados en tiempos de crisis.** Artículo en línea. Disponible en: <http://www.entrepreneur.com/article/285919>, consultado abril 26, 2019
- Vergara, A. (2019). **El reto de retener el talento en hiperinflación.** Artículo en línea. Disponible en: <http://gerente.com/ve/reto-retenertalento-hiperinflacion/>, consultado, Marzo 25, 2019

**MEDIACIÓN COMO ESTRATEGIA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS  
LABORALES EN VENEZUELA**

**Maira Méndez Anato**

La mediación es un mecanismo que está enmarcado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y más específicamente con la Ley Orgánica Procesal del Trabajo. Para el Tribunal Supremo de Justicia la mediación ha tenido una importancia inmensa en la nueva forma de llevar los juicios laborales en el país, a través del uso de los medios alternos de resolución de conflictos que trae la Ley Orgánica Procesal Laboral, que ha permitido reducir notablemente la duración de los juicios.

Al mismo tiempo, en materia laboral se considera novedoso y de mucho aporte a los procesos laborales. En tal sentido, el capítulo analiza la importancia que tiene este medio de resolución y los beneficios puede aportar al proceso laboral venezolano; de ahí que es importante resaltar que la mediación no se tenía como una instancia necesaria en el proceso laboral sino hasta que entró en vigencia la Ley Orgánica Procesal del Trabajo (2002) que prevé en su articulado una instancia que es la primera ante el Tribunal de Sustanciación Mediación y Ejecución.

Por lo tanto quien ejerce el rol de mediador es el Juez de Sustanciación Mediación y Ejecución en la audiencia preliminar y tiene por finalidad que las partes lleguen a un acuerdo a través de este medio de resolución de conflictos para así evitar llegar a un procedimiento de juicio, con el fin de gozar de esos beneficios que brinda este medio de resolución de conflicto como la economía procesal y la satisfacción de las partes involucradas en el mismo.

**Mediación como vía complementaria de resolución de conflictos**

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

La mediación es una vía de solución de conflictos que no ha sido lo suficientemente explotada en el ordenamiento jurídico venezolano, sin embargo, puede resultar adecuada para resolver muchos de estos ya que puede solucionar un gran número de conflictos de una forma más rápida, económica y ajustada al caso concreto, que la solución impuesta por el juez. Además el acuerdo alcanzado, si éste se logra, es más fácil que sea cumplido por ser fruto de la voluntad de ambas partes.

Urquidi (1999) señala que la mediación constituye una variable del proceso de negociación, con la particularidad de la entrada de un tercero imparcial o mediador, el cual aplica las técnicas de negociación, traduciéndose en una negociación asistida. En este orden de ideas, puede ser concebida como una colección de técnicas de negociación que permite restablecer o reforzar la confianza y respeto entre los participantes. Además, fortalece la autodeterminación y, en su caso, ayuda a minimizar los efectos adversos de una ruptura definitiva de relaciones. Para González (2005):

La mediación es un proceso en el cual una tercera persona ayuda a los participantes a manejar el conflicto. El acuerdo resuelve el problema con una solución mutuamente aceptada y se estructura de modo que ayuda a mantener la relación entre las partes implicadas.

Es decir es una forma de negociar un arreglo en la cual, una tercera persona, entrenada y neutral interviene a petición de las partes a una disputa para guiar y facilitar las negociaciones de las partes hacia un acuerdo que resuelva la disputa.

Asimismo, la mediación es un mecanismo que está enmarcado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y más específicamente con la Ley Orgánica Procesal del Trabajo. Para el Tribunal Supremo de Justicia la mediación ha tenido una importancia inmensa en la

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

nueva forma de llevar los juicios laborales en el país, a través del uso de los medios alternos de resolución de conflictos que ha permitido reducir notablemente la duración de los juicios

Ahora bien, frente a los problemas que ha presentado la administración de justicia, los medios alternativos de resolución de conflictos constituyen mecanismos alternos a los procedimientos judiciales de la jurisdicción ordinaria, que permiten la resolución expedita de conflictos surgidos entre las partes en una determinada relación jurídica. Los más conocidos y utilizados son: la negociación, la conciliación, la mediación y el arbitraje.

Sin lugar a dudas, una de las herramientas comunicacionales que está siendo más utilizada es la mediación. Ésta se utiliza con gran frecuencia en las disputas interpersonales, organizacionales, en el seno de las comunidades nacionales e internacionales. Los métodos y procedimientos de la misma han sido soportados en las implementaciones de vivencias específicas, los análisis y las especificaciones de las estrategias y tácticas utilizadas por las personas que fungen como mediadores. Al mismo tiempo, el proceso de mediación es una herramienta estratégica muy importante, debido a que generalmente se cree que el conflicto es tan destructivo que la meta de cualquier líder debe ser reducir las fricciones al mínimo entre las partes.

Por lo tanto, se estima que el éxito de la mediación laboral contemplada en la Ley Orgánica Procesal Laboral es un ejemplo de que existen leyes que funcionan, ya que definitivamente deviene en un proceso positivo, que le ofrece satisfacciones tanto a trabajadores como a patronos. En la legislación venezolana la mediación se ha concebido como una etapa obligatoria del proceso, a diferencia de otras legislaciones del mundo en donde se realiza antes de que comience el juicio y como un requisito pre procesal; está dentro

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

del mismo, es decir, la primera etapa de un juicio en Venezuela es la mediación.

Ahora bien, en la mediación la figura del juez juega un papel distinto que en la resolución del conflicto mediante un procedimiento con culminación de sentencia. En este último, el juez, luego de la posición de las partes avaladas por las pruebas aportadas al juicio, tiene necesariamente que dictar sentencia dirimiendo el conflicto, dirá quién tiene la razón total o parcialmente y dictaminará en consecuencia. En cambio, cuando de mediación se trata, la función del juez es homologar aquello que las partes han acordado previamente, dentro del marco de la legalidad.

Es por ello, que entrando en el terreno de las relaciones laborales, esta disponibilidad de las partes a mediar su conflicto y someterlo a la homologación del tercero se ve limitada. Como todos conocen, existe un derecho laboral de naturaleza tuitiva, es decir, existe un derecho laboral que protege a la parte débil de la relación, el trabajador.

Por lo tanto, esta protección se traduce en principios como el de la Irrenunciabilidad de los derechos con un mínimo de derechos establecidos por ley el cual el trabajador no puede renunciar, aún si quisiera y lo firmara expresamente, atento que dicha renuncia no es válida y el acuerdo es nulo. De allí que un trabajador no pueda someter a mediación su conflicto y en el marco de la mediación encuentre mayor respuesta para evitar el litigio, porque el tercero (homologador) es quién controlará que dicho acuerdo no vulnere los derechos del trabajador.

Asimismo el mecanismo de la mediación ha sido considerado por quienes entienden que implica, en la mayoría de los casos, una renuncia encubierta a sus derechos. Sus detractores opinan que se pretende justificar

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

por razones de conveniencia, un trasfondo abusivo de la necesidad económica del trabajador. Por el contrario, sus defensores encuentran en este proceso un modo dinámico de resolución de conflictos, una buena herramienta para asegurar la paz social en un marco de justicia, objetivo final del orden jurídico.

### **Mediación en el proceso laboral**

La mediación es un mecanismo que está respaldado por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y por una experiencia universal y nacional, específicamente con la Ley Orgánica Procesal del Trabajo (2002). Para el Tribunal Supremo de Justicia la mediación ha tenido una importancia inmensa en la nueva forma de llevar los juicios laborales en el país, a través del uso de este método como uno de los medios alternos de resolución de conflictos que trae la Ley Orgánica Procesal Laboral (LOPT), que ha permitido reducir notablemente la duración de los juicios.

Además, antes de la entrada en vigencia de esta normativa los juicios laborales duraban en promedio de 4 a 6 años, con la mediación (cuando ésta resulta efectiva) se tiene la posibilidad de resolver el conflicto laboral hasta en un máximo de cuatro meses. La solución por medios alternos ha tenido un éxito en el 87%, de los casos que son resueltos antes de los cuatro meses. La mediación es un sistema de negociación asistida, mediante el cual las partes involucradas en un conflicto intentan resolverlo por sí mismas con la ayuda de un tercero imparcial, quien actúa como conductor de la sesión, ayudando a las partes a encontrar una solución que les sea satisfactoria. Para González (2004):

Es una negociación facilitada donde un tercero imparcial asiste a las partes en la búsqueda de un acuerdo...es un medio legal de solución de conflictos a través del cual las partes resuelven sus

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

disputas en forma pacífica con la intervención de un tercero capacitado profesionalmente que facilita la comunicación entre ellas para que logren solucionarlo mediante un convenio escrito (p. 51).

En otras palabras, es una forma de negociar, un proceso donde interviene una tercera persona para facilitar el acuerdo a petición de las partes y promover el dialogo y así resolver el conflicto. De los conceptos precedentes, se puede afirmar que por mediación puede entenderse, en general, la participación en una disputa entre dos partes de una tercera persona neutral, o más. En concreto, un método alternativo de resolución de conflictos no adversaria en el cual, un tercero, ajeno al problema, procura el acercamiento entre las partes facilitando su comunicación, para que, en forma cooperativa, arriben a un acuerdo que las satisfaga.

Ahora bien, la solución de conflictos entre particulares puede venir dada por dos tipos de decisiones: (a) por una decisión parcial, es decir, que dependa de la voluntad de una o de ambas partes en conflicto auto tutela y autocomposición y (b) por una decisión imparcial, es decir, originada por un tercero ajeno al conflicto denominada heterocomposición. Tal y como lo señala el maestro Carnelutti (1997:24) “...la autocomposición es la composición del litigio que efectúan las partes y la heterocomposición es la que lleva a cabo el juez”.

En este sentido, la auto tutela llamada, también autodefensa, consiste en la imposición de la pretensión propia en perjuicio del interés ajeno. Se caracteriza por dos aspectos: En primer lugar, un objetivo, que consiste en la imposición de un interés en perjuicio del otro. En segundo, que no interviene un tercero ajeno a las partes. Aun cuando se encuentre ante la legítima defensa por un tercero, éste no actúa en interés propio, sino de una persona que, muy probablemente desconoce.

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

Por otro lado la autocomposición es la renuncia del derecho propio en beneficio del interés ajeno. Al igual que la autodefensa sus manifestaciones pueden ser unilaterales o bilaterales, según provengan de ambas partes del litigio o de una de estas. Las manifestaciones unilaterales de la autocomposición son: el desistimiento, el allanamiento, la mediación y el perdón del ofendido. La forma bilateral de la autocomposición es la transacción, definida como un contrato en el cual las partes se hacen recíprocas concesiones a fin de resolver una disputa (litigio) presente o futura.

Sin embargo, en la heterocomposición la solución del litigio viene dada por un tercero ajeno al problema, entonces, no sólo es requisito la presencia de un tercero, sino que este resuelve de forma vinculativa el litigio. Se tiene como formas clásicas de la heterocomposición al arbitraje y al proceso judicial. En este sentido, la sociedad ha reconocido en los medios alternativos de resolución de conflictos una herramienta de inmensa utilidad, que no es propiedad absoluta de las disputas de origen legal. Además existen áreas especializadas de mediación, tales como corporativa o gerencial, educativa, familiar y comunitaria, entre otras.

En la actualidad se distinguen tres tendencias definidas en tres grandes grupos que señalan que la mediación puede ser: facilitadora, evaluadora y transformadora. La mediación facilitadora y evaluadora se basan en conceptos distintos en cuanto al abordaje de la mediación, hay quienes piensan, que no es necesario y puede ser hasta inconveniente que el mediador tenga conocimientos específicos sobre la materia objeto del conflicto ya que la neutralidad e imparcialidad del mediador puede verse comprometida, puesto que analiza condiciones, circunstancias y hasta responsabilidades en el proceso de negociación que está facilitando.



## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

Asimismo existe el riesgo que un mediador evaluador se transforme en juez o en árbitro, dentro del proceso y no pueda evitar la tentación de verse conminado a emitir una opinión que influya para que las partes adopten la solución que el mediador considere la más acertada. No es difícil concluir que mediante la aplicación de esta forma de mediar, las partes pierden precisamente lo que la mediación como proceso debe garantizarles, es decir, su autodeterminación o sea la capacidad que tienen de tomar su propia decisión.

No obstante, cuando los interesados exigen que dentro de la mediación este presente un experto en la materia, se puede acudir a un co-mediador, es decir, una persona no necesariamente entrenada como mediador y que coopera para dirigir el proceso. Por último, la mediación transformadora o terapéutica, que profundiza el papel facilitador del mediador, ya que éste no sólo le reconoce a las partes su capacidad para resolver, sino que les insta a reconocer y aceptar las necesidades, peticiones y puntos de vista de la contraparte, como válidas y como consecuencia de la naturaleza íntima del conflicto.

Ahora bien, la mediación tiene características muy claras: es un sistema de resolución de conflictos en el que las partes se someten voluntariamente y el cual puede ser abandonado en el momento en que el o los participantes lo estimen conveniente y al ser un sistema no adversaria, las partes entienden que la cooperación en la búsqueda de alternativas de solución al conflicto es fundamental para llegar a acuerdos consensuales, en donde el beneficio es mutuo.

Asimismo, la necesidad de confidencialidad como una forma de dar eficacia al proceso de mediación, donde el mediador debe guardar los secretos que las partes le confíen y sólo aprovecharse de estos siempre que

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

el objetivo sea la solución del conflicto. La necesidad de homologación, una vez logrado el acuerdo entre las partes, producto de la mediación, que para ser exigible requiere de una homologación por parte del juez. Consiste, entonces, en aquel acto jurídico procesal del tribunal, en virtud del cual al acuerdo logrado por las partes se le otorga fuerza de sentencia definitiva.

En este orden de ideas, es preciso señalar que la mediación tiene fundamento constitucional en Venezuela a partir de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 258 en su segundo aparte “La ley promoverá el arbitraje, la conciliación, la mediación y cualesquiera otros medios alternativos para la solución de conflictos”.

Del mismo modo, instrumentos legales como la Ley Orgánica Procesal del Trabajo se han tomado en serio este mandato constitucional; ya que el rol del mediador en la materia procesal laboral lo desempeña el Juez de Sustanciación, Mediación y Ejecución según lo establecido en el artículo 133 de la Ley Orgánica Procesal del Trabajo:

En la audiencia preliminar el Juez... deberá, personalmente, mediar, y conciliar las posiciones de las partes, tratando con la mayor diligencia que éstas pongan fin a la controversia, a través de los medios de autocomposición procesal. Si esta mediación es positiva, el juez dará por concluido el proceso, mediante sentencia en forma oral, que dictará de inmediato, homologando el acuerdo de las partes, la cual reducirá en acta y tendrá efecto de cosa juzgada.

Igualmente de la misma manera, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras en su artículo 19 establece "En ningún caso serán renunciables los derechos contenidos en las normas y disposiciones de cualquier naturaleza y jerarquía que favorezcan a los trabajadores y a las trabajadoras.

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

En este orden de ideas, las transacciones y convencimientos solo podrán realizarse al término de la relación laboral y siempre que versen sobre derechos litigiosos, dudosos o discutidos, consten por escrito y contengan una relación circunstanciada de los hechos que la motiven y de los derechos en esta comprendidos. En consecuencia, no será estimada como transacción la simple relación de derechos, aun cuando los trabajadores hubiesen declarado su conformidad con lo pactado. Los funcionarios del trabajo en sede administrativa o judicial garantizarán que la transacción no violente de forma alguna el principio constitucional de Irrenunciabilidad de los derechos laborales.

Los medios de resolución de conflictos han tenido una importancia inmensa en la nueva forma de llevar los juicios laborales en el país, a través del uso de este método como la mediación se ha podido reducir notablemente la duración de los juicios ya que es un procedimiento por el cual un tercero ayuda a dos o más partes a lograr su propia solución en una o más cuestiones, es decir que es una negociación facilitada donde ese tercero imparcial asiste a las partes en la búsqueda de un acuerdo.

Ahora bien, antes de la entrada en vigencia de la Ley Orgánica Procesal del Trabajo de 2002 los juicios laborales duraban en promedio de cuatro a seis años, con la mediación se tiene la posibilidad de resolver el conflicto laboral hasta un máximo de cuatro meses. Son importantes, también, los beneficios económicos que traen consigo los medios de resolución de conflictos en el proceso laboral, puesto que con la utilización de estos no es necesario llegar a la instancia de juicio oral y publica en la cual se invierte mucho capital económico por todo lo que se necesita para la resolución de una controversia a través de un juicio. También hay beneficios personales porque a través de una mediación se puede mantener una buena

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

relación laboral que es pilar fundamental para el buen desempeño del derecho al trabajo.

Es por ello que, en vista de todos los beneficios antes mencionados que aportan tanto a la vida jurídica, que con el pasar del tiempo han sido integrados al marco legal venezolano haciéndolo de obligatorio cumplimiento como se evidencia en el proceso laboral el cual es uno de los tantos requisitos procesales para llevarse a cabo permitiendo estos poner fin a una controversia con mayor celeridad y mayor economía procesal.

Como sugerencia necesaria es menester hacer referencia a la importancia de la culturización hacia la resolución de conflictos de manera armónica donde no sea la confrontación el primer objetivo sino todo lo contrario, donde se pueda resolver una controversia en un ambiente armónico donde la buena comunicación sea la protagonista y donde el criterio y las necesidades de las partes sean atendidas con la importancia que se merecen.

### Referencias

Astorga Pérez, P. (2012). **Análisis Técnico y Estadístico de la Conciliación Laboral en la Reforma Procesal Laboral Vigente.** Universidad de Chile.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 5.453. (Extraordinaria), Marzo 24, 2000.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. (2012). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 6.076. (Extraordinaria), Mayo 07, 2012.

Ley Orgánica Procesal del Trabajo. (2002). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 37.504. (Extraordinaria), Agosto 13, 2002.

**DESARROLLO EMPRESARIAL**  
**“TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

Osorio, M. (2005). **Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales.** (31a ed.) Buenos Aires: Heliasta.

Pelayo Lavín, M. (2011) **La Mediación como vía complementaria de Resolución de Conflictos.** Salamanca.

UBA (2016) **Aportes a la Formación en Investigación.** Ensayos de Investigación 3 (1). San Joaquín de Turmero: UBADIEP. Disponible en: <https://es.calameo.com/read/004347457e06e3391ed6e>. Consultado en Marzo, 05, 2019.

## Segunda Parte

# CONTROL EMPRESARIAL

### CONTROL INTERNO DE INVENTARIO SEGÚN LAS NIIF

**Germán Puerta**

En la actualidad se divisan cambios estructurales que afectan el aspecto económico que solo se circunscribe al ámbito mundial, ejemplo de ello es la implementación de la tecnología en todos los procesos, la globalización de los mercados, entre muchos otros, que emergen como la génesis del desarrollo. De ahí que, toda empresa demanda necesariamente la implementación de procedimientos que le permitan adaptarse a dichos cambios a los fines de aumentar el nivel de competitividad y así garantizar su permanencia en el transcurso del tiempo.

En este sentido es evidente, que en las empresas del sector nacional presenta debilidades en el proceso de control interno, particularmente el referido al inventario, así como limitantes en la capacitación técnica de trabajadores, carencia de herramientas tecnológicas e incluso debilidades en la formación de profesionales de planta y aquellos dedicados a la asesoría externa.

#### **Control Interno**

Para Ferretti (2010) el control interno representa el conjunto de elementos, normas y procedimientos a lograr, a través de una efectiva planeación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión, para el logro de los fines de la organización y comprende el plan de organización y el

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

conjunto coordinado de métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información contable, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas prescriptas por la Dirección Superior. Por su parte, Del Toro y col (2005) define el control interno como:

El proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: Confiabilidad de la información...eficiencia y eficacia de las operaciones...cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas...control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad (p. 3).

Se interpreta de lo anterior que el control interno como sistema representa el conjunto de operaciones, estrategias, normas y procedimientos aplicados por las organizaciones empresariales con la finalidad de obtener información confiable que permita la toma de decisiones acertadas dirigidas a obtener una máxima rentabilidad, a menor costo y en el mínimo tiempo posible.

### **Control Interno de Inventario**

Un inventario es definido por Gaither y Frazier (2000) como la relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de una empresa o persona en un momento determinado. Es detallada porque se especifican las características de cada uno de los elementos que integran el patrimonio. Es ordenada porque agrupa los elementos patrimoniales en sus cuentas correspondientes y las cuentas en sus masas patrimoniales y se considera valorada porque se expresa el valor de cada elemento patrimonial en unidades monetarias.

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

De acuerdo a Muller (2005) un inventario representa la existencia de bienes almacenados destinados a realizar una operación, sea de compra, alquiler, venta, uso o transformación. Está constituido por las materias primas, los productos en proceso, los suministros que utiliza una organización en sus operaciones y los productos terminados que posea y debe aparecer, contablemente, dentro del activo como un activo circulante.

Concuerda Díaz (2014) quien por su parte afirma que la base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios, de allí que el inventario y su adecuado manejo sean considerados parte fundamental de las organizaciones. Opina el autor que, en este escenario, el control exitoso de inventarios permitirá a la empresa conocer su situación económica real al final del período contable.

Sobre el tema, explica Tovar (2014) que el control interno de inventarios hace referencia al “conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos” (p. 1). Siendo el renglón de inventarios generalmente el de mayor significación dentro del activo corriente no solo en su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa.

Ahora bien, los procedimientos de control interno en la actualidad, indican claramente los pasos que deben ser ejecutados para que las operaciones con el inventario sean consideradas exitosas. En este orden de ideas, Villamil (2015) indica como los más relevantes “la autorización en la ejecución de las transacciones, la adecuada segregación de funciones, el control en la documentación y los chequeos selectivos en el inventario” (p.12).



## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

Establece igualmente el autor mencionado que deben tomarse en cuenta los riesgos asociados con el control interno de inventarios, relacionados con la declaración incorrecta material, en el supuesto que no existan procedimientos y políticas de estructura relacionados, detección no oportuna de una declaración incorrecta relevante en los registros o en los estados financieros y fallas en la evaluación de los riesgos.

### **Normas Internacional de Información Financiera (NIIF)**

De acuerdo con Organización Interamericana de Ciencias Económicas (OICE, 2016) las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), también conocidas por sus siglas en inglés como IFRS (International Financial Reporting Standards) son estándares técnicos contables adoptadas por el IASB (International Accounting Standards Board) institución privada con sede en Londres. Constituyen los estándares Internacionales o normas internacionales en el desarrollo de la actividad contable y suponen un manual contable de la forma como es aceptable en el mundo, las normas se conocen con las siglas NIC y NIIF dependiendo de cuándo fueron aprobadas.

Explica Torres (2015) que estas normas se desarrollaron con el propósito de uniformizar la aplicación de normas contables en el mundo, de manera que sean globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad y transparencia en la información compartida, facilitando el comercio internacional y la expansión global de las unidades empresariales. Bajo esta premisa, han sido adoptadas por la mayoría de los países del mundo, reconociéndose los beneficios que su implementación trae a las organizaciones, contándose entre estos que permiten que la información de los estados financieros sea comparable y clara, lo que ayuda a los inversores y participantes de los mercados de capitales de todo el mundo a tomar sus decisiones.

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

Igualmente, ofrece una oportunidad para mejorar la función financiera a través de una mayor consistencia en las políticas contables, obteniendo beneficios potenciales de mayor transparencia, incremento en la comparabilidad y mejora en la eficiencia, destacando entre sus beneficios igualmente el acceso a mercados de capital, transparencia en las cifras de los Estados Financieros, información consistente y comparable, mismo lenguaje contable y financiero, reducción de costos, herramienta para la alta gerencia en la toma de decisiones, modernización de la información financiera y simplificación de la preparación de los estados financieros.

Concuerda Peña (2010) afirmando por su parte que la necesidad de comunicación entre los diferentes países del mundo, así como de un lenguaje financiero y contable común impulsa la creación de estas normas donde todos deban regirse por un mismo patrón contable. Superando limitantes como la falta de un único criterio internacional para interpretar la información financiera, la diversidad de leyes, normas e indicadores que dificultan la comprensión y el análisis de la información y la comparación de los estados financieros entre países. En este escenario, surgen normas internacionales aplicables a grandes empresas y aquellas definidas como pequeñas y medianas entidades.

### **Control interno de inventario bajo NIIF en la pyme venezolana**

Según el artículo 5 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008), vigente en Venezuela, este sector puede ser definido como el integrado por unidades de explotación económica realizadas por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios que cuenten con una planta de entre 50 y 100 trabajadores y ventas anuales entre 100.000 y 250.000 unidades

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

tributarias. Explica Camacho (2013) que este sector de la economía cumple un papel fundamental en el aparato productivo interno, representando cerca del 70% de la fuerza productiva nacional.

Con lo anterior coincide Rodríguez (2013) quien afirma que lo anterior se debe a la gran capacidad del mencionado sector para generar empleos, absorber parte importante de la población económicamente activa, asimilar y adaptar con facilidad tecnologías de diverso tipo, surtir los mercados locales con bienes de consumo básico, establecerse en diversas regiones geográficas, contribuyendo al desarrollo regional y manteniendo una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumentando o reduciendo su oferta cuando se hace necesario.

Sin embargo y aun con su indudable importancia estratégica, las pymes presentan serias limitantes que afectan considerablemente su desarrollo, eficiencia económica e incluso su sobrevivencia en el mercado. Cedeño y Giménez (2013) establecen que la pyme nacional enfrenta en la actualidad limitaciones relacionadas con la capacidad técnica, tecnológica y formación del talento humano, poniendo en riesgo su operatividad.

Indican igualmente los autores que las pequeñas y medianas entidades en Venezuela son realmente vulnerables y existiendo limitaciones gerenciales evidentes, relacionadas con un trabajo meramente operativo, limitado acceso al financiamiento, lentitud de los procesos administrativos, falta de integración de sus aspectos institucionales a través de una filosofía de gestión congruente, ausencia del fundamento para las prioridades, estrategias y planes, débil cultura organizacional, resistencia al cambio y deficientes sistemas de registro y manejo de información financiera contable que permita formular estrategias para obtener ventajas competitivas.

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

Asimismo, Barreno (2014) coinciden en que las estrategias de control interno financiero y contable, particularmente aquellas aplicadas a los inventarios, son consideradas ineficientes afirmando que existen “fallas en los mecanismos de supervisión de la mercancía y sistemas utilizados, como en la documentación manejada por los trabajadores al realizar las actividades necesarias en el flujo de mercancía” (p. 12).

Mejías (2013) coincide y afirma por su parte que se evidencian limitantes en la existencia y ejecución de los manuales de normas y procedimientos para el control de los almacenes, generándose diferencias entre el inventario físico y el registro teórico llevado en el sistema contable, lo que indica fallas evidentes en los sistemas de control” (p. 11).

Por su parte, Hidalgo y Betancourt (2013) igualmente sustentan las fallas mencionadas y añaden que es común en pequeñas y medianas entidades encontrar errores en el control interno de inventarios relacionados con inadecuada planificación de compras, almacén y despacho, registro inapropiado de producto y errores en la fijación de costos, precios y descuentos, labor que generalmente está en manos de personal escaso y poco capacitado.

En este sentido, los autores citados señalan fallas en el registro de las mercancías, las discrepancias con el inventario físico y el inadecuado manejo de la información como limitantes de peso. Es en este escenario, que la pyme nacional debe enfrentar la adopción de las VEN NIIF, incluyendo la sección 13 relacionada con inventario, vigente en el país desde hace algunos años. Explica Omaña (2011:05) que

Es lógico suponer que estas empresas a pesar de la importancia que revisten, tienen serias limitaciones para la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera y más aún la

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

incorporación de los elementos dentro de estas que afecten los estados financieros.

Aun así, es determinante “realizar alguna reclasificación de las partidas en su plan de cuentas, y sin duda, reforzar los departamentos de contabilidad con personal actualizado en normas internacionales” (p. 6).

Indica Gil (2009) que, aun con las limitantes descritas, las pymes venezolanas deben asumir las diferencias fundamentales entre las normas financieras internacionales y su adaptación por parte de la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, específicamente los cambios sustanciales en la valoración de los inventarios, donde “deberá ser valorado por el método primero en entrar primero en salir o por costo promedio” (p. 43). Excluyendo el procedimiento comúnmente utilizado último en entrar, primero en salir, empleado como estrategia por muchas empresas nacionales; así como la aplicación del principio de uniformidad, es decir, la obligación de aplicar la misma fórmula de costo a todos los inventarios que tengan naturaleza y uso similares en la empresa.

Se deduce, entonces, la necesidad de adopción de las VEN NIIF, incluyendo aquellas relacionadas con inventarios, por parte de la pymes, independientemente de las limitantes técnicas y organizacionales que presente. Lo anterior permite entonces inferir la urgente necesidad de presentar lineamientos que permitan realizar este proceso, lo cual redundaría en un manejo ajustado a los estándares exigidos por la gerencia de hoy y en consecuencia niveles de productividad y rentabilidad lo más cercanos posible al punto óptimo.

Se concluye que el manejo de los inventarios debe ser realizado siguiendo una serie de pautas y normas que incluyen el reconocimiento de materias primas, productos en proceso, productos terminados, el costo de

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

cada fase del proceso, las fórmulas para el cálculo de dicho costo; así como el deterioro de las mercancías, la entrada y salida de estas, información que debe ser revelada en los estados financieros.

Es notorio entonces que el tratamiento dado a los inventarios bajo la norma analizada, se aleja del esquema tradicional e incorpora elementos específicos que permitirán, al ser aplicados, conocer con detalle no solo las existencias, sino los movimientos e incluso el nivel de pérdidas y/o ganancias en esta fase del proceso productivo.

Por otra parte, en Venezuela se ha establecido una normativa contable de cumplimiento obligatorio basada en las NIIF (VEN NIF) y los Boletines de Aplicación (BA), emitidos por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. Sin embargo, estas normas están condicionadas o con reservas, lo cual implica que den ser sometidas a un exhaustivo análisis y posterior aprobación de su contenido, garantizado que se adecuen al ordenamiento jurídico venezolano y a las condiciones económicas existentes en el país.

En este escenario, si bien la norma internacional, incluyendo aquella relacionada con inventarios, presenta alguna diferencia con los reglamentos locales, estos no son considerados como significativos. En este sentido, en la actualidad las empresas pertenecientes al sector de la pequeña y mediana industria que hagan vida en el país, deben cumplir con lo expuesto por las VEN NIF vigentes en Venezuela.

### Referencias

Barreno A., Farías A., Soto, K. (2014). **Propuesta de lineamientos de control Interno que permita la optimización de los Procesos Contables en el flujo de mercancía de la Empresa Familiar KB Cerámicas C.A.** Trabajo de Grado de Contador Público. Universidad de Carabobo. Disponible:

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1335/abarreno.pdf?sequence=1>. [Consulta: 1 junio 2019].

Camacho, E. (2013). **Importancia de la pequeña y mediana empresa en Venezuela.** Disponible: <https://es.slideshare.net/emiliocamacho908/importancia-de-la-pequea-y-mediana-empresa-en-venezuela> [Consulta: 29 de mayo de 2019].

**Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social.** (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38999. Del 21 de agosto de 2008. Disponible: [http://www.fondoin.gob.ve/recursos/archivos/contenidos/1471727745\\_1624.pdf](http://www.fondoin.gob.ve/recursos/archivos/contenidos/1471727745_1624.pdf). [Consulta: 1 de junio de 2019].

Del Toro, J.C., Fenteboa, A., Armada, E., Santos, C.M. (2005). **Control Interno. II Programa de Preparación Económica para Cuadros. Material de Consulta.** Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS). Disponible: [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material\\_consulta\\_ci.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material_consulta_ci.pdf). [Consulta: 29 de mayo de 2019].

Díaz, J. (2014). **Importancia de los Inventarios.** Disponible: <https://es.slideshare.net/JuanDiazChuquimia/importancia-de-los-inventarios>. [Consulta: 30 de mayo de 2019].

Ferretti, M. (2010). **Control Interno y Auditoría.** Disponible: [http://www.eco.unlpam.edu.ar/objetos/materias/contadorpublico/4ano/controlinterno-y-auditoria/aportes\\_teoricos/Filminas%20%20Control%20Interno.pdf](http://www.eco.unlpam.edu.ar/objetos/materias/contadorpublico/4ano/controlinterno-y-auditoria/aportes_teoricos/Filminas%20%20Control%20Interno.pdf). [Consulta: 30 de mayo de 2019].

Gaither, N. y Frazier, G. (2000). **Administración de Producción y Operaciones.** Octava Ed. Editorial Thomson. 822 pp.

Gil, J. (2009). **Estado de Desarrollo de TIC en Venezuela y América Latina.** En: Tecnología y PYMES: Innovación y Sostenibilidad. Disponible: <http://www.tecnologiahechapalabra.com/datos/eventos/articulo.asp?i=4033>. [Consulta: 27 de julio de 2019].

Hidalgo, G. y Betancourt, N. (2013). **Control Interno como herramienta para mejorar la gestión de los Inventarios en la Empresa Ciudad Digital C.A. (PC Actual), ubicada en Valencia, Estado Carabobo.** Trabajo de grado de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad José Antonio Páez. Disponible: <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/teg-gladyshidalgo-y-norca-betancourt.pdf>. [Consulta: 1 de junio de 2019].

Mejía, M. (2013). **Estrategias de control interno para el proceso de Almacén-Inventarios de la Empresa Amal Productos C.A.** Trabajo de Grado de

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

Contador Público. Universidad José Antonio Páez. Valencia, Estado Carabobo. Disponible: <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/ip-militza-mejias.pdf>. [Consulta: 30 mayo de 2019].

Muller, M. (2005). **Fundamentos de administración de inventario**. Grupo Editorial Norma. 246 pp.

Omaña, C. (2011). **Efecto de la Adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad e Información Financiera sobre la Renta Gravable del Impuesto Sobre la Renta en la Pequeña y Mediana Empresa. Sección 13, Inventarios**. Trabajo de Grado de Especialista en Gestión Tributos Nacionales. Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública (ENAHp). Caracas. Pp. 115. Datos no publicados.

Organización Interamericana de Ciencias Económicas (OICE). (2016). **Qué es el IASB**. Disponible: <http://www.nicniif.org/home/iasb/que-es-el-iasb.html>. [Consulta: 29 de mayo de 2019].

Peña, A. (2007). **Efectos Tributarios Derivados de la Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera. Caso: Venezuela**. Actualidad Contable FACES Año 10 N° 15, Julio - Diciembre 2007. Disponible: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17421/1/articulo5.pdf>. [Consulta: 21 de marzo de 2019].

Rodríguez, A. (2013). **Importancia de las pymes en Venezuela**. Disponible: <https://es.slideshare.net/AriRodrigz/ariannarodriguez-importancia-de-laspymes>. [Consulta: 1 de junio de 2019].

Torres, J. M. (2015). **Normas Internacionales de Información Financiera NIIF|IFRS**. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Colombia. Disponible: [https://www2.deloitte.com/co/es/pages/ifrs\\_niif/normasinternacionales-de-la-informacion-financiera-niif---ifrs-.html](https://www2.deloitte.com/co/es/pages/ifrs_niif/normasinternacionales-de-la-informacion-financiera-niif---ifrs-.html). [Consulta: 30 de mayo de 2019].

Tovar, E. (2014). **Control Interno de los Inventarios**. Disponible: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:12fqxyHLqWJ:https://www.auditool.org/blog/control-interno/939-control-interno-delos-inventarios+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ve>. [Consulta: 30 de mayo de 2019].

Villamil, D.P. (2015). **La Implementación del Control Interno de Inventarios para el Sector Droguista de Acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría – NIAS**. Trabajo de grado de Contador Público. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá,



## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

### HIPERINFLACIÓN Y PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS OPERATIVOS

**Heelen López**

La hiperinflación ha tocado países de Europa y América Latina, en éste último se pueden citar Panamá, Paraguay, Brasil y actualmente Venezuela. La situación económica en el país es bastante crítica y para las empresas privadas, en todos sus ramos, aún más cuando se trata de planear y planificar sus finanzas. De igual manera, dependen de ello para tener una guía de si están marginando algún tipo de rentabilidad, y contar con un presupuesto financiero es fundamental y básico para cualquier organización a pesar de estar en una época de hiperinflación.

Por lo cual, la necesidad que hoy día les surge a las empresas del sector licorero es la de comparar sus números reales con un presupuesto que se ajuste a unas características de hiperinflación y que le permitan aterrizar aún más sus cifras a la realidad financiera que atraviesan. Es así como planificar a corto plazo e incluir premisas actuales de hiperinflación que calculen costos y gastos a valores de reposición, incluso no mayores a un año, pueden determinar con mayor precisión el valor del dinero en el tiempo a pesar que la inflación arrobe día a día sus finanzas.

#### **El contexto de la hiperinflación**

Para Marrero (2017:25) la hiperinflación es “una variable macroeconómica que indica el aumento generalizado de los precios, tanto de bienes como de servicios, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año”. En efecto, Blanco (2017) indica que el crecimiento acelerado de la inflación, tiene una incidencia directa en el desempeño de las

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

empresas, pues acarrea el aumento de los costos de producción, laborales, de materias primas, de mantenimiento y servicios. En fin, todos los gastos operativos, por lo cual se les hace cuesta arriba realizar proyecciones basadas en estos indicadores.

En este sentido, Arias (2013) expone que las consecuencias del proceso inflacionario afectan la estructura financiera de los presupuestos establecidos por las empresas, por cuanto la contabilidad se basa en costos históricos y en términos de unidades monetarias constante, lo cual no tiene validez en una economía inflacionaria con moneda heterogénea, porque al aumentar los precios los valores se distorsionan lo cual evidentemente requiere de un ajuste que modifique su valor en sintonía con la realidad.

Por lo tanto, la definición de hiperinflación la expone Ortiz (2016) como “un ciclo inflacionario sin tendencia al equilibrio”. En economía, la hiperinflación es una inflación muy elevada, fuera de control, se da cuando los precios pueden alcanzar el 100% anual y aumentan rápidamente al mismo tiempo que la moneda pierde su valor real y la población tiene una evidente reducción en su patrimonio monetario, suponiendo una grave crisis económica. Los procesos de hiperinflación se caracterizan por seguir un patrón que puede describirse, de forma simplificada, de la siguiente manera:

1. Expansión y burbuja. Crecimiento económico, auge de los mercados y burbujas de valoración de activos.

2. Contracción y crisis. Pánico en el sector financiero, contracción económica, inflación negativa. Reacción de Bancos Centrales (reducción tipos de interés, inyecciones monetarias).

3. Burbuja y deuda. Expansión de la deuda pública y corporativa. Tipos de interés excepcionalmente bajos.

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

4. Estabilización. Recuperación de mercados de activos, estabilización de la deuda y disminución de la volatilidad.

### **Presupuesto de Gastos Operativos**

De acuerdo a Sarmiento (1999) el presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

De acuerdo a lo expuesto por Stonich (2004) cuando se habla de un presupuesto de gastos se debe tener en cuenta la clasificación más sencilla que se tiene de estos, como lo son los gastos fijos y los variables. Los primeros están asociados con lo que la empresa tiene que pagar, independientemente del volumen que vende. No importa cuánto venda o no, el caso es que se tendrán que pagar. Los gastos fijos incluyen el alquiler, las nóminas, los seguros, los suministros (agua, luz, telefonía), entre otros.

Los gastos variables están directamente relacionados con las ventas, es decir, cuando las ventas suben, también lo hacen los gastos variables y cuando las ventas bajan, los costes variables disminuyen. Generalmente son los costos de mano de obra o el coste de los materiales, que cambian con las ventas.

Una forma de ahorrar dinero que tienen las empresas es reducir sus gastos variables. A veces, el cálculo de éstos es tan simple como mirar los gastos de los bienes vendidos en su cuenta de resultados. Algunos ejemplos de gastos variables son las materias primas que intervienen en la fabricación de productos y la mano de obra que la empresa utiliza. Otros ejemplos son los costes de los bienes vendidos, comisiones de ventas, gastos de envío,

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

los salarios y el número de empleados temporales o de media jornada, así como las bonificaciones a los empleados.

Los gastos operativos los define Burbano (2005:152) como “aquellos que permiten mantener la actividad diaria de una compañía, que no suelen estar vinculadas de manera directa con la producción. Suele utilizarse tanto el término gastos operativos como gastos operacionales”. Un presupuesto de gastos operativos es un documento que recoge, en términos económicos, la previsión de la actividad productiva de la empresa en un futuro. Suele incluirse como parte del presupuesto económico.

El entorno económico que hoy día vive el país ha hecho que las empresas adopten estrategias basadas en una planificación orientada al corto plazo. Para muchas organizaciones, el objetivo primordial ya no es ser competitivas mediante el logro de determinada posición en el mercado o el desarrollo de ventajas competitivas. Ahora su mayor ambición es resultar aptas para la supervivencia.

Así como también el planificar a largo plazo ya no es el norte a perseguir sino más bien hacerlo a períodos cortos, no mayores a un año, para poder determinar con mayor precisión el valor del dinero en el tiempo a pesar que la hiperinflación arrobe día a día sus finanzas. Sólo así se pueden lograr las metas y objetivos trazados de maximización de la eficiencia de sus recursos, los cuales siempre van a ser finitos y no dependen de una variable tan volátil para poder precisar sus planes y perspectivas financieras.

### Referencias

Arias, G. (2013). **Inflación y gestión presupuestaria en empresas mixtas del sector petrolero del Estado Zulia**. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas mención Gerencia Financiera. Maracaibo: ULA

**DESARROLLO EMPRESARIAL  
“TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

- Blanco, E. (2017), **Cómo sobrevive una empresa en un entorno crónicamente incierto**. Revista de Economía. DEBATES IESA XXI (4). Caracas
- Burbano J. (2005), **Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos**. México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Burbano, J. (2003), **Importancia de los presupuestos**. Revista de Economía 5. Caracas.
- Ortiz N. y Jaramillo, T. (2016), **Navegar sin Brújula: La Gerencia en Hiperinflación**. Revista de Economía. DEBATES IESA XXI (1). Caracas
- Sarmiento, M. (1999), **Presupuesto. Matemáticas Financieras**. México: Mc Graw Hill.
- Stonich, P.J (2004). **Presupuesto Base Cero**. México: Trilla

## Tercera Parte

# TECNOLOGÍA

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

### PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS: UNA VISIÓN DE LAS OPERACIONES ELECTRONICAS EN VENEZUELA

**Jonathan J. Pages A.**

Hoy en día Venezuela se está enfrentando, en un estado precario, a la cuarta revolución industrial y el desarrollo de plataformas tecnológicas. Ya no se está en la visión de la tercera revolución industrial, donde básicamente todo era máquinas o industria. Ahora se está en una sociedad digital, de la tecnología, la información y la validación de la data a través de internet. En el caso de Venezuela, en estos últimos 19 o 20 años, básicamente lo que se ha vivido es una destrucción del aparato productivo, una desinversión en áreas estratégicas.

Este país es el que tiene el internet más lento del hemisferio. Todos conocen y saben las problemáticas que presentan día a día las plataformas bancarias, gobierno, operadoras telefónicas, electricidad. Estamos hablando de una sociedad digital, donde todo se mediatiza desde el punto de vista de la tecnología y de la energía; la discordancia como concepto está muy presente en esta nación.

En la actualidad la escasez de efectivo presente desde hace dos años y la hiperinflación han disparado el número de operaciones electrónicas provocando la saturación de los sistemas porque no aguantan el elevado número de transacciones. Lo peor es que el aumento diario de precios conduce a que el pago de las compras se haga por partes, ya que existen topes en los puntos de venta fiscales, límites diarios por cada banco que contribuyen de alguna manera a colapsar las plataformas.

En consecuencia, el tema no es de aumento de dispositivos, sino de la plataforma existente, operadoras de telefonía que no soportan la enorme

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

cantidad de transacciones y usuarios. De acuerdo con la data de junio 2019 de la Superintendencia de Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN), existían 389.068 puntos de venta en todo el país. No obstante, la cifra es mayor porque no todos reportan sus equipos y una de las causas es que los diferentes sectores no tienen los incentivos para hacer cuantiosas inversiones y actualizar los sistemas. Las tarifas de prestación de servicios bancario, telefónicos, entre otras, se mantienen reguladas y en consecuencia dificultan cualquier posibilidad.

### **Plataforma Tecnológica**

Se entiende la plataforma tecnológica como una acción estratégica orientada al adecuado desarrollo y utilización de las tecnologías, aplicaciones, servicios y contenidos de la sociedad de la información para contribuir al éxito de un modelo de crecimiento económico basado en el incremento de la competitividad y la productividad, la promoción de la igualdad social y regional, la accesibilidad universal y la mejora del bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos.

Las plataformas tecnológicas también son conocidas como LMS (Learning Management Systems) son programas de computadoras que se utilizan, para la creación, gestión y distribución de actividades informáticas, a través de la web, en la combinación adecuada y perfectamente integrados, para ofrecer una información más atractiva al usuario. Debido al auge de la web 2.0 y el incremento de la velocidad del desarrollo que ha llevado a cabo el mundo actual en el ámbito tecnológico, las plataformas hoy en día son herramientas cuyo objetivo es ofrecer al usuario una serie de recursos y servicios mostrando sus múltiples usos tales como la comunicación, interacción, transmisión de datos e información, paquetes multimedia, entre otras utilidades.



## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

Se utilizan en medios educativos, recreativos y laborales, brindando mejoras y generando impactos positivos sin embargo lo verdaderamente importante de una plataforma no reside tanto en las posibilidades que tenga sino en el uso que se haga de las mismas. La mayor parte de este tipo de aplicaciones coinciden en la prioridad de mostrar un gran número de funciones (fruto de las presiones de los usuarios, las continuas tablas comparativas entre estas) en lugar de diferenciarse por estructuras y conceptos distintos. En la actualidad existe un número bastante amplio de plataformas, las cuales pueden agruparse en comerciales, de software libre y desarrollo propio.

### **Tipologías de plataformas tecnológicas**

Una plataforma tecnológica es aquella que está formada por los diferentes servidores de internet y programas de desarrollo propio que permiten integrar todos los servicios que ofrece en un único entorno de trabajo y de acuerdo a su funcionamiento, pueden ser educativas, comerciales y empresariales.

Una plataforma educativa es un software de Internet, es decir, un sistema operativo de programas y procedimientos de Internet necesarios para hacer posible la realización de una tarea específica, además que facilita la interacción con los componentes físicos y el resto de las aplicaciones. Este sistema operativo crea un Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) que incluye recursos tecnológicos adaptados a las necesidades educativas.

Las plataformas empresariales satisfacen los requerimientos del entorno e-business actual de una forma absolutamente flexible, además, su carácter modular y escalable le permite ser la base de cualquier solución, adaptándose a las necesidades específicas del negocio en cada

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

momento. La principal ventaja es que reúne en un solo producto todas las funciones que necesita una empresa para poder ser líder en el mercado.

Las plataformas comerciales son herramientas que han evolucionado rápidamente en su complejidad ante el creciente mercado de actividades formativas a través de Internet. En general, todas han mejorado en operatividad y han generado sucesivas versiones que incorporan herramientas y aplicaciones cada vez más versátiles, completas y complejas que permiten una mayor facilidad en el seguimiento de un curso virtual y en la consecución de los objetivos que pretende, tanto académicos como administrativos y de comunicación

En este sentido, Castellano (2018) expresa que el ejecutivo no está invirtiendo en el desarrollo de plataformas tecnológicas, en una red eléctrica que se mantenga; ni en equipos inteligentes, lo cual es negativo. El tema no es de aumento de dispositivos, sino de la plataforma existente (Cantv y operadoras de telefonía móvil) que no soportan la enorme cantidad de transacciones. La falta inversión no solo en la banca, también por parte de las empresas de telecomunicaciones; así como el hecho que lo poco que se invierte se hace una parte en bolívares y la otra en moneda extranjera con todas las dificultades que ello representa.

El sector no tiene los incentivos para hacer cuantiosas inversiones y actualizar los sistemas. Las tarifas de prestación del servicio bancario se mantienen reguladas en 0,15% la tasa promedio por transacción con tarjetas de débito y en consecuencia dificultan cualquier posibilidad.

Es por esta razón que hoy en día es casi una misión imposible poder encontrar un punto de venta. Las entidades bancarias ya no tienen oferta y los nuevos proveedores de estos dispositivos, distintos a los bancos, hacen

## **DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”**

---

esfuerzos para poder traerlos. Eso sí, un punto de venta (POS) se puede conseguir desde 350 dólares, dijo un empresario vinculado a la cadena de comercialización.

De acuerdo con la data de junio de la Superintendencia de Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN, 2019) existían 389.068 puntos de venta en todo el país. No obstante, según Credicard (2018) la cifra es mayor porque no todos reportan sus equipos. Según la información que maneja, se trataría de 420.000 POS a nivel nacional entre bancos públicos y privados.

Un examen retrospectivo permite afirmar que desde la irrupción de Venezuela en el contexto mundial, los Estados nacionales de turno así como la sociedad venezolana en general no evidenciaron interés alguno por la gestación de innovaciones tecnológicas de origen nacional y esta condición se mantiene casi de forma invariable (con escasas excepciones) hasta los actuales días.

Así puede afirmarse que no hay visibilidad de la innovación tecnológica en Venezuela como producto generado internamente en el país y por ende aún espera por acontecer su necesaria aplicación como elemento práctico inherente a los procesos productivos nacionales y como factor de desarrollo económico y social. Ello se deriva del hecho que los factores producción e innovación local aún permanecen desarticulados, debido a que (salvo casos excepcionales) el tema de las innovaciones generadas en el país es omitido de las agendas de casi todas las empresas nacionales públicas y privadas.

Tal situación puede explicarse toda vez que las empresas venezolanas y las organizaciones en general, no exhiben un potencial innovador derivado de unos valores individuales y colectivos proclives a estos aspectos. Lo cual hace visible el poco aprecio por la producción de innovaciones con sello

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

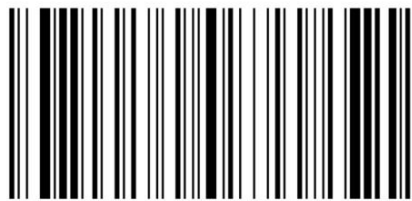
venezolano. Vale decir, que puede apreciarse una débil y casi inexistente cultura innovadora en la generalidad de organizaciones de la cual no escapan las empresas, toda vez que el empresario en general no vincula la productividad con el esfuerzo innovador propio ni con el dominio tecnológico, manteniéndose aún una gran dependencia tecnológica hacia los suplidores de tecnología foráneos e incluso hacia productos de consumo básico.

## DESARROLLO EMPRESARIAL “TENDENCIAS GERENCIALES Y TECNOLÓGICAS”

---

### Referencias

- Belloso, Nora, & Perozo Bracho, M. (2009). **Asimilación de tecnología de información y comunicación en las alcaldías de Venezuela**. Revista de Ciencias Sociales, 15(1), 139-147. Artículo en línea. Recuperado en 01 de marzo de 2019, disponible en [http://www.scielo.org.ve/scip\\_arttext&pid=S131595182009000100010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scip_arttext&pid=S131595182009000100010&lng=es&tlng=es).
- Castellano, M. (2018). **Venezuela no invierte en desarrollo tecnológico**. Artículo en línea. Recuperado en 01 de marzo de 2019, disponible en <https://www.acn.com.ve/venezuela-no-invierte-plataforma-tecnologica/>
- Empresa Credicard. (2018). **Cifras de Equipos POS**. Artículo en línea. Recuperado en 01 de marzo de 2019. Disponible en <https://www.credicardenlinea.com.ve/cifraspos-uso>.
- Hernández, M. (2014). **Venezuela tiene una gran tendencia al uso de las TIC**. Recuperado en 01 de marzo de 2019, disponible en <http://globovision.com/article/soluciones>
- Salazar, D & Romero, G. (2007). **Tecnología aplicada en las pequeñas empresas venezolanas**. Revista de Ciencias Sociales, 13(3), 507-517. Recuperado en 01 de marzo de 2019, disponible en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-00011&lng](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-00011&lng).
- Vessuri, H. (1996). **El proceso de institucionalización. Una búsqueda incierta. Ciencia, tecnología y desarrollo**, 199-202. Distrito Federal, México: Universidad de las Naciones Unidas.
- Viana, H; Cervilla, M; Avalos, I y Balaguer, A. (1990). **La capacidad tecnológica y la competitividad de la industria manufacturera venezolana**. Estudio de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera Venezolana, 15-18. Caracas, Venezuela: IESA.



**ISBN: 1690 - 3064**  
**D.L.: pp200203AR289**