



# Los Manuales de Sistema de Contabilidad General, una Herramienta de Control para las Organizaciones

MARCUZZI DÁVILA, MARINO OSWALDO (\*)

Recibido: 16-02-2018

Revisado: 06-03-2018

Aceptado: 01-05-2018

## RESUMEN

La presente investigación se basa en una revisión bibliográfica desde el punto de vista de diversos autores sobre como el desarrollo organizacional puede hacer uso de diversas herramientas, entre la que tenemos el Manual de Sistema de Contabilidad General, para la Toma de Decisiones. El estudio se aborda desde un posicionamiento hermenéutico-interpretativo donde se entretujan los elementos emergentes sobre la disposición de las organizaciones de asumir nuevas herramientas de apoyo para afianzar la eficacia de la toma de decisiones que influirán en la sostenibilidad y sustentabilidad de las organizaciones en un medio tan competitivo como el actual. En consecuencia, esta forma de abordar la investigación, implicó desaprender los viejos presupuestos gerenciales anclados en el pensamiento reduccionista, simplificador y mutilador de la multidimensionalidad de la condición humana. Por lo tanto el reto de la gerencia bajo esta óptica, es aprender y comprender la importancia de estos cambios para la resolución de problemas. Por ello, se requiere un repensamiento de las relaciones humanas para la resignificación del saber y el hacer, es decir, el conocimiento se instaura como elemento de cambio y transformación ante una realidad compleja. Este conocimiento, tanto interno como externo a la organización se debe transformar en una herramienta que ayude y facilite a la satisfacción de metas y objetivos, tanto los preestablecidos por la organización como las necesidades de las comunidades con las cuales interactúa.

**Palabras clave:** Sistematización, Control Organizacional, Manuales de Sistema de Contabilidad General, Toma de Decisiones en las Organizaciones

## ABSTRACT

*An approach to academic literacy in the Venezuelan public universities*

*This research is based on a literature review from the point of view of various authors on how organizational development can make use of various tools, among which we have the General Accounting System Manual for Decision Making. The study is approached from a hermeneutic-interpretative position where the emerging elements on the willingness of the organizations to assume new support tools to strengthen the effectiveness of the decision making that will influence the sustainability and sustainability of the organizations in an environment are interwoven. As competitive as the current one. Consequently, this way of approaching the investigation involved unlearning the old management budgets anchored in reductionist thinking, simplifying and mutilating the multidimensionality of the human condition. Therefore, the challenge of management in this light is to learn and understand the importance of these changes for the resolution of problems. Therefore, a rethinking of human relationships is required for the re-signification of knowledge and doing, that is, knowledge is established as an element of change and transformation before a complex reality. This knowledge, both internal and external to the organization must be transformed into a tool that helps and facilitates the satisfaction of goals and objectives, both those pre-established by the organization and the needs of the communities with which it interacts.*

**Keywords:** Systematization, Organizational Control, Manuals of General Accounting System, Decision Making in Organizations

(\*) Profesor Titular de la Universidad de Los Andes, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mérida, Venezuela. Doctor en Ciencias Gerenciales de la Universidad de Yacambú, estado Lara-Venezuela E-mail: marinow@hotmail.com

## INTRODUCCIÓN

La expansión de las organizaciones, trae como consecuencia la complejidad en las labores que estas realizan, surgiendo la imperiosa necesidad por parte de la gerencia de ordenar todo el trabajo administrativo-contable que implica un crecimiento de tal magnitud. Es por ello que se hace necesario crear, como unidad principal, la llamada “Unidad de Sistemas y Procedimientos”, que tendrá como función principal organizar el trabajo y sugerir a las líneas de mando los procedimientos a seguir en la realización del mismo, buscando simplificar y reducir las actividades, procedimientos, así como las tareas innecesarias en las operaciones.

Uno de los retos más grandes que enfrentan las organizaciones es la competitividad y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, que van desde la prestación de servicios y/o la oferta de bienes para el consumo de los mismos.

Esta necesidad de satisfacer las necesidades del cliente parte del imperante objetivo de captar la mayoría de ellos o por lo menos gran cantidad de los mismos, para así poder obtener las ganancias esperadas para sus sostenibilidad en el tiempo. Es así, como las organizaciones buscan las herramientas necesarias para poder un control sobre las situaciones que se les presentan y actuar de manera reactiva y proactiva en la consecución de los objetivos planteados.

La idea de las organizaciones actuales no es solo que los clientes consuman los bienes y/o servicios ofertados, sino también establecer una relación cliente-empresa con una retroalimentación suficiente entre ambos factores para obtener un resultado óptimo, es decir, cumplir internamente



con determinadas acciones dentro de la empresa que permita ofrecer a los clientes y demás usuarios de la misma, a través de herramientas de gestión, que procuren el minimizar los costos en los que incurren las entidades, mejorar los procesos internos que conllevan a la oferta de bienes y/o servicios y por ende la satisfacción del cliente y usuarios de la empresa.

Para lograr lo anteriormente planteado, las organizaciones se sirven de diferentes herramientas para alcanzar sus metas y lograr sus objetivos. Es necesario entender que cada entidad tiene características muy particulares, un entorno propio y los factores que influyen sobre las mismas actúan de manera diferente y en grados disímiles en el logro de sus objetivos. Los gerentes de las organizaciones tienen como fin principal proceder a la toma de decisiones con la información que se genera de cada uno de los departamentos existentes. Sin embargo, al no existir o al existir una unidad de Sistemas y Procedimientos o Unidad de Organización y Métodos, que no funcione eficientemente, trae como consecuencia que la información que se genera de esos departamentos, quizás no sea la más adecuada o no se obtenga en el momento oportuno. Es por ello, que esta unidad debe estar directamente vinculada con las líneas de mando y trabajar en forma coordinada para lograr así el desarrollo óptimo de los diferentes departamentos que integran a la organización.

Por lo anteriormente expuesto, la persona encargada del Departamento expuesto anteriormente, Analista de Sistemas o Sistematizador, para cumplir con las funciones inherentes a su cargo, procede entonces, a diseñar un manual de sistemas y procedimientos donde se definirán tanto las características de la organización como son políticas de selección de personal, normas estatutarias y legales que la rigen, políticas de cancelación de dividendos y otras, así



como la estructura organizativa y las funciones a desempeñar en cada uno de los departamentos que conforman esa estructura.

Además de lo anteriormente expuesto, los Manuales de Sistema de Contabilidad General se transforman en una guía de acción para las organizaciones de manera de conducirse, contable y administrativamente, ante las diferentes circunstancias y factores que pueden influenciar el desenvolvimiento de la organización, previendo y adaptando su funcionalidad ante los sucesos que la coaccionan.

De lo anterior se desprende que una de los elementos con más relevancia, importancia, al igual que un elemento común, es la adecuación de recursos de cualquier índole, construcción de un ambiente de trabajo adecuado, articulado en un sistema de normas y valores, que contribuyan de manera sistemática a la consecución de fines, metas, logros, propósitos u objetivos.

## LA SISTEMATIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Siguiendo los lineamientos anteriormente expuestos, existe una herramienta muy importante, como lo es la sistematización, que en conjunto con los procesos aplicados en las entidades logran como resultado una gestión eficiente y eficaz en la aplicación de los recursos para alcanzar las metas y por consiguiente el logro de los objetivos, la cual se define como el proceso a través del cual se busca organizar y conectar de la mejor manera los elementos como son: recursos materiales, humanos y financieros de cada sistema, para lograr cumplir de la forma más eficiente y efectiva los objetivos para los cuales fue creada la organización. Según diversos autores, cuadro 1, muestran y expresan sus inquietudes con respecto a este concepto.

## CUADRO 1. DEFINICIONES DE SISTEMATIZACIÓN

| AUTORES              | DEFINICIÓN  |
|----------------------|---|
| ALVARADO, H., (2001) | Consiste en la aplicación de diferentes técnicas que permitan una mejor distribución del trabajo, el establecimiento de responsabilidades y visualizar la participación de los distintos niveles administrativos en un procedimiento específico (p. 6).   |
| GOKENS, A., (2003)   | Estudia los métodos y procedimientos aplicables a las funciones de registro de la administración empresarial, para poder conseguir los fines que persigue. No es solo el preparar el registro, sino que es preciso analizar, ordenar e interpretar la información que en ellos se contiene para formular juicios adecuados y actuar en consecuencia (p. 359).   |
| ELIZONDO, A., (2006) | Sistematización es organizar los elementos de tal manera que se garantice la obtención adecuada del objetivo que se persigue (p. 139).  |
| BÁMACA, R., (2009)   | La sistematización comprende la implantación de un sistema formal que está orientado a recabar, integrar, comparar, analizar y difundir información contable financiera, tanto interna como externa en forma oportuna, eficaz y eficiente para la toma de decisiones.<br>Al sistematizar se visualiza la empresa como un sistema y se estandarizan los procedimientos y métodos de trabajo que en ella se realizan para que toda persona que ingrese a laborar pueda fácilmente incorporarse y entender cómo realizar sus actividades de trabajo (p. 24). |

FUENTE: **ELABORACIÓN PROPIA (2108)**

Como se definió anteriormente, la sistematización establece un orden lógico entre las actividades a desarrollar, el personal de la organización, los equipos con los que cuenta la misma y el ambiente adecuado de trabajo para lograr así establecer armonía entre sus elementos.

Es así, como las organizaciones buscan las herramientas necesarias para poder un control sobre las situaciones que se les presentan y actuar de manera reactiva y proactiva en la consecución de los objetivos planteados.

La idea de las organizaciones actuales no es solo que los clientes consuman los bienes y/o servicios ofertados, sino también establecer una relación cliente-empresa con una retroalimentación suficiente entre ambos factores para obtener un resultado óptimo, es decir, cumplir internamente con determinadas acciones dentro de la empresa que permita



ofrecer a los clientes y demás usuarios de la misma, a través de herramientas de gestión, que procuren el minimizar los costos en los que incurren las entidades, mejorar los procesos internos que conllevan a la oferta de bienes y/o servicios y por ende la satisfacción del cliente y usuarios de la empresa.

Para lograr lo anteriormente planteado, las organizaciones se sirven de diferentes herramientas para alcanzar sus metas y lograr sus objetivos. Es necesario entender que cada entidad tiene características muy particulares, un entorno propio y los factores que influyen sobre las mismas actúan de manera diferente y en grados disímiles en el logro de sus objetivos. Sin embargo, todas y cada una de ellas, antes de planificar sus estrategias de acción, deben entender claramente lo que significa la organización, para así planificar y establecer sus operaciones para la lidiar con la competitividad y la globalización en las organizaciones.

La relación existente entre organización y sistematización es el plan previo adoptado por las entidades para la consecución de un fin, alcanzar metas o lograr objetivos. En síntesis, organización es un proceso a nivel de toda la organización, mientras que la sistematización va ordenando los elementos de manera progresiva cada actividad, unidad, área o departamento hasta lograr que el impacto de estos sobre el resultado que espera la entidad sea eficiente y eficaz sobre el uso de los recursos, de cualquier tipo, para la consecución de los objetivos para la cual fue creada.

Por lo anteriormente expuesto, la sistematización es el proceso a través del cual se busca organizar y conectar de manera óptima los elementos (recursos materiales, humanos y financieros) de cada sistema, para lograr cumplir de manera



eficiente y efectiva los objetivos para los cuales fue creada la organización.

Partiendo de los supuestos anteriores, la sistematización además de contribuir al estudio de los sistemas contables para la eficaz, oportuna, veraz y confiable información contable-financiera para la toma de decisiones y el diseño de los diversos planes para lograr este objetivo, Alonso, J., (1989), expone que también comprende otras áreas tales como:

- Estudio de la organización y de los procesos.
- Mejoramiento de las prácticas de oficina y procesamiento de datos.
- Manuales de organización que permitan facilitar a los diversos usuarios la visualización de la información requerida de la organización.

Estas otras áreas permitirán conceptualizar la entidad como un todo, bajo la teoría de los sistemas, además permitirán el acceso necesario que necesita el sistema contable para estar alineado con la misión, visión y demás aspectos concernientes a la totalidad de la organización.

Lo anteriormente expuesto lo ratifican Barroso (2005) y Berghe (2005), cuando establecen que la gerencia y su praxis son parte de un sistema dinámico, donde cada uno de sus elementos interactúan entre sí y donde desde y a la vez son influidos por los demás elementos del conjunto gerencial. El éxito de la organización descansa en gran parte en la manera de administrar el proceso gerencial y donde es fundamental una gerencia de cambio cuyo proceso se inicia desde su interior.

De esta misma manera Azuaje (2005), expone que los gerentes y directivos de una organización deben coordinar los



recursos materiales, humanos y financieros, tomando como bases el diseño de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de la unidad.

Es así como la importancia de la sistematización radica en el apoyo que le brinda a la organización, cuyo objetivo general, según Certo (2001), es mejorar el alcance de las metas del sistema, estableciendo mecanismos organizacionales novedosos y por sobre todo acordes a las exigencias macro y micro exigidas por el medio en el cual la entidad se desenvuelve.

Siguiendo los objetivos de la organización, maximización de la utilidad mejorando los procesos productivos y reduciendo los costos y tiempo de realizar las tareas, la sistematización enfoca su proceso en los siguientes objetivos:

1. Mejorar la atención al cliente: siendo el lucro la función principal de toda empresa, la sistematización busca posicionarse en la mente de sus clientes como un ente diferenciado por sus atenciones hacia su persona, agilidad en las actividades para la venta de bienes y servicios, calidad de sus bienes y servicios y así convertirse en competencia con las otras empresas que explotan una actividad igual o similar y además fortalecer el negocio.
2. Acelerar y mantener la calidad en los procesos: todas las organizaciones en la actualidad se enfrentan a nuevos retos, procesos o influencias que obligan a la gerencia y directivos a implementar estrategias que incrementen la confianza de los clientes y demás usuarios de la misma para mejorar su rentabilidad, procedimiento este que debe garantizar una gestión definida por la misión y visión de la



organización, objetivos estratégicos de la compañía y planes a aplicar que conlleven a una mejora en la calidad del servicio y de los productos que distribuye.

3. Optimizar los controles: al proporcionar ayuda para cumplir con este objetivo se está permitiendo mayor dominio estratégico de la empresa y crea valor a los accionistas, permitiendo evaluar los riesgos existentes y por ende presentar información financiera correcta, oportuna y veraz admitiendo de esta forma correctivos y formas de actuar propias que mejoren los resultados reales una vez comparados con los esperados.

4. Liberar a los ejecutivos de controles y toma de decisiones rutinarias.

5. Incrementar la productividad: frente a los retos actuales las empresas deben ser cada vez más competitivas por lo que su estrategia principal debe ser el incremento de la productividad para la generación de riquezas y crecimiento frente a otras empresas del mismo ramo, se necesita innovar y adaptarse a mejorados o nuevos procesos de producción, bienes y servicios que garanticen la sostenibilidad de la organización.

6. Medir la carga de trabajo de cada factor humano que forma parte de la organización.

7. Reducir el uso ineficiente del recurso humano.

8. Procesar eficiente y eficazmente datos: la sistematización al proponer lo esperado por la organización, se transforma en la base para la comparación de lo realizado y si es necesario establecer correctivos necesarios para la optimización del beneficio. Esto puede realizarse solo y solo



si lo analizado y comparado se basa en la realidad existente y tomando en cuenta los riesgos y cualquier otro factor influyente en los resultados de las operaciones.

9. Crear políticas, normas y procedimientos internos para que el personal que forma parte de la entidad actúe de forma correcta para la consecución de los objetivos.

10. Proporcionar información de calidad: extraída la información necesaria y su posterior análisis proporcionarán la base imprescindible para la toma de decisiones y retroalimentación del sistema implantado.

Este proceso sistemático debe realizarse mediante la conexión adecuada de los recursos humanos, materiales y financieros de manera de ejecutar un trabajo de calidad, establecer una supervisión efectiva, rapidez en el procesamiento de datos, realización de informes necesarios y oportunos de cada departamento, área o unidad funcional que una vez consolidados e integrados sirvan para el proceso de toma de decisiones de toda la organización.

## EL CONTROL ORGANIZACIONAL

Es importante resaltar y estar claro que en cualquier organización existen relaciones intra y extra entorno que regulan su desenvolvimiento y para que estas relaciones funcionen de manera coordinada con los objetivos de la entidad deben estar encaminada por una serie de normas, pasos, procedimientos y formas de actuar ante las mismas para que sigan el horizonte al cual se quiere llegar.

Para lograr un engranaje en la maquinaria y los diferentes elementos que componen las organizaciones debe existir un proceso que regule dichas actividades e inclusive el



factor humano y a eso es lo que se denomina control. Factor importante que debe regir sobre todas las actividades, tareas, procedimientos o procesos que se realizan en la organización. Según Lere y Portz (2005), las organizaciones contemporáneas se caracterizan por la flexibilidad, adaptación y aprendizaje continuo. Ahora el centro de atención del control se ha trasladado de los problemas de control de las personas/tareas, al control de la organización. El conjunto de aspectos que se deben incluir bajo el control organizacional, está evolucionando con estudios que tienen en cuenta el desempeño, los procesos de control y la cultura organizativa. Existen innumerables definiciones del proceso de control en las organizaciones, los cuales han adaptado a las características del momento y a las especificaciones propias de cada empresa estudiada.

En la actualidad las organizaciones tienen características y situaciones mucho más complejas a las que existían en el pasado, el fenómeno dado de la Revolución Industrial, los avances tecnológicos y la globalización, entre otros, han traído como resultado un manejo de gran cantidad de operaciones, información, relaciones personales y relaciones externas a la organización que debe tomar en cuenta el resultado de las mismas para la toma de decisiones. Según Ruíz y Hernández (2007), el control es aquel proceso que, basándose en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar que el desempeño de los individuos se oriente a los objetivos fijados por la organización, aplicando las medidas correctoras necesarias en cada caso. Por lo anteriormente expuesto y en pro de una eficiente y eficaz administración de recursos, basada en información contable confiable y oportuna, es que aparece la definición de control como herramienta fundamental para medir los resultados de las diversas operaciones que se dan en las organizaciones.



Según Ruíz y Hernández (ob. cit.), siguiendo un estudio sobre el concepto de control organizacional, la nueva definición de control, debe recoger las siguientes acepciones:

- El control debe aportar un conjunto de mecanismos y acciones encaminadas a asegurar la cantidad y calidad del desempeño de los miembros de la organización.
- El control debe establecerse como un proceso que permita alinear los incentivos individuales con los organizacionales y así poder corregir cualquier desviación evidente con un amplio abanico de acciones correctoras.
- El control debe tener la capacidad de dominio, poder e influencia por uno o varios individuos sobre el comportamiento y resultados de otro u otros individuos.
- El control debe establecerse como medio para conseguir algunos de los objetivos organizacionales.

Siguiendo lo expuesto por los autores anteriormente plasmados, se puede definir control como una función administrativa, aportando un conjunto de mecanismos y acciones que actuarán de manera reguladora y controladora de los diversos procesos, procedimientos y actividades desarrolladas en las organizaciones, evitándose así los riesgos y cumpliéndose lo establecido con anterioridad en las entidades. En otras palabras, el control tiene como finalidad que se cumplan las metas establecidas, con el mínimo riesgo y desviaciones, aplicándose correctivos cuando estos sean necesarios y como resultado cumplir con las metas propuestas a alcanzar por la empresa u organización.

Establecidos los lineamientos sobre el significado de control, se desprende que Control es una función dentro del proceso de toda organización, la cual proporciona las herramientas y las formas de actuar para la consecución de los objetivos preestablecidos, definición y cumplimiento de



políticas, tanto contables como administrativas, a esbozar para el diseño e implantación de estrategias, programas a realizar e implementación de sistemas de Control Interno que garanticen el adecuado, eficiente, eficaz y óptimo funcionamiento de la entidad.

Para Selpa y Espinosa (2009) la nueva dirección financiera de la empresa conlleva, necesariamente, la optimización y la mayor fluidez de las transacciones a corto plazo, es decir, las que tienen que ver con sus proveedores, clientes y entidades financieras. Dicho de otro modo, se debe avanzar en la mejora de la gestión general del capital de trabajo. Con ello se conseguiría disminuir los factores de riesgo y contener (o reducir) los costes, especialmente los asociados al crédito concedido a los clientes, el brindado por los proveedores, los derivados de las operaciones bancarias a corto plazo y los vinculados a la gestión de las existencias (compras, almacenaje, etc.). La propuesta implica una gestión de la cadena de valor financiera como un modo de optimizar el capital circulante (pp. 24-33).

Amat (2011) propone integrar más aún y de una manera más eficaz las finanzas y la contabilidad en la propia gestión empresarial. El reto en este caso para los directores financieros tiene que ver con el cambio de la consideración que se tiene acerca de la función que deben tener el sistema contable y las cuentas anuales de la empresa (el balance y la cuenta de resultados principalmente). El cambio debe hacer posible el desarrollo de nuevos procesos, pues no en pocas ocasiones estos documentos son considerados y tratados, casi exclusivamente, como instrumentos de reflejo de la realidad pasada, productos de la contabilidad, olvidando que también constituyen el primer paso hacia el futuro general y financiero de la entidad (pp. 46-58).



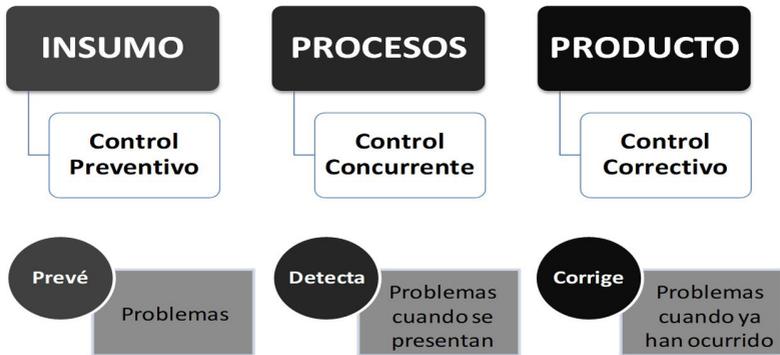
Es así, que cuando se habla de control se está refiriendo a todas las medidas adoptadas por la dirección de las organizaciones, los métodos y procedimientos, para dirigir y controlar las operaciones en la entidad.

De esta manera, cada organización es responsable de establecer, diseñar, adoptar y adaptar sus propias medidas, con la finalidad de que estas les ayuden al logro de operaciones eficientes, eficientes y económicas, para lo cual se debe lograr una revisión permanente permitiendo el fortalecimiento de los sistemas de control interno administrativos y contables. Siendo el control una función del proceso administrativo de toda organización que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones realizadas, es considerado como una de las funciones más importantes ya que permite realizar evaluaciones y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias y por ende no permitir alejarse del objetivo planteado.

Por lo anteriormente expuesto, es común pensar solamente en el control a posteriori, pero también debe existir una labor de previsión, estudiando lo que ha ocurrido en el pasado y determinar el por qué los estándares no se han alcanzado, de manera que se puedan adoptar las medidas necesarias para no cometer los mismos errores en el futuro, según lo muestra la figura 1.

Las organizaciones no deben esperar los resultados para la aplicación de correctivos que la alejan o tergiversan los resultados de sus operaciones, sino proyectar las derivaciones de sus actos para la aplicación de correctivos o cambios estructurales, de forma y fondo, en su forma de actuar.

FIGURA 1. CONTROL SEGÚN OPORTUNIDAD DE REALIZACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2108)

Todo cambio, por muy pequeño que sea implica un cambio en la cultura organizacional por lo que la primera barrera que se puede encontrar al implantar un nuevo sistema o procedimiento es el rechazo o miedo a ese cambio planteado.

No solamente debe asomarse la idea de cambios cuando exista un resultado diferente al esperado, hay que comprender bien el sistema, analizar la intención del cambio y el por qué se realiza, además de prever la aparición de la misma situación o de nuevas situaciones que conlleven también a implantar cambios en la organización.

Como herramienta fundamental para el control y toma de decisiones están los Manuales de Sistema de Contabilidad General, que contiene una serie de actividades y tareas a seguir para la consecución de los objetivos de las organizaciones y basadas en los resultados tomar decisiones.

## LOS MANUALES DE SISTEMA DE CONTABILIDAD GENERAL

Como se mencionó anteriormente, los manuales de sistema de contabilidad general van a proporcionar a los diferentes usuarios la información relacionada con las funciones, políticas, normas y procedimientos para la



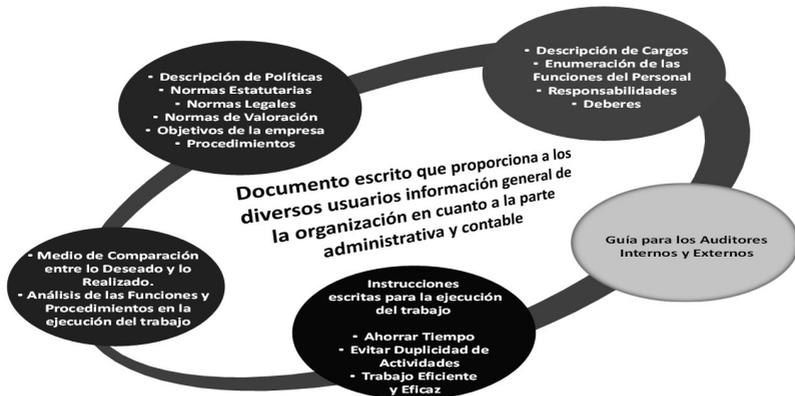
ejecución de trabajo contable. Así, se puede decir, que éste es de gran importancia para la organización ya que:

1. Se describen en forma clara las políticas establecidas de acuerdo a las normas estatutarias y legales existentes, así como también, los objetivos, las funciones del personal y los procedimientos a seguir en la ejecución del trabajo contable para así, alcanzar el logro de los mismos.
2. Se determina en forma clara, las funciones de cada uno de los miembros del personal, asignando así responsabilidades y deberes a cumplir por cada uno de ellos.
3. Hay ahorro de tiempo en cuanto a que existen las instrucciones escritas para la ejecución del trabajo, trayendo como consecuencia que las labores no se realicen en forma repetida, que el adiestramiento del personal que ingresa al cargo, se desarrolle rápidamente ya que éste sabrá cuáles son sus funciones y como va a ejecutar el trabajo logrando así realizarlo en forma eficiente y eficaz.
4. Se puede analizar en forma rápida, si las funciones y los procedimientos seguidos en la ejecución del trabajo, son los más adecuados. De no ser así, se podrán establecer los correctivos y las modificaciones necesarias al referido manual.
5. Sirve de guía tanto a los auditores internos como externos ya que a través de los manuales, se familiarizan rápidamente con la organización, pudiendo establecer los procedimientos a seguir para la verificación de sus informes.

El contenido de los Manuales de Sistemas de Contabilidad General varían de una organización a otra dependiendo de las necesidades de información de cada una de ellas, se puede elaborar un sólo manual de sistemas contables o elaborar manuales separatas.

Los Manuales de Sistemas de Contabilidad General tienen su utilidad en las organizaciones basándose en lo esperado y el resultado de las operaciones de las mismas, dichos manuales tienen su importancia en la vida diaria de las organizaciones tal y como se muestra en la figura 2.

FIGURA 2. MANUAL DE SISTEMAS CONTABLES Y SUS OBJETIVOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2108)

## LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

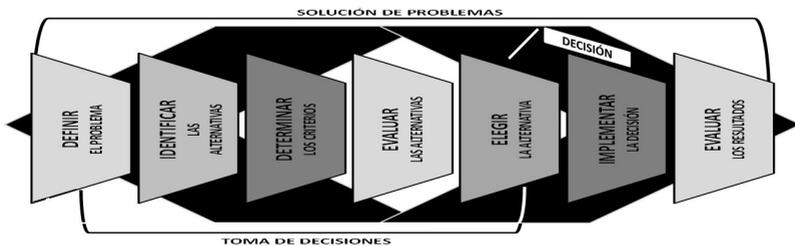
La toma de decisiones, basándose en estudios generacionales viene representada por las acciones proactivas para la consecución de los objetivos empresariales, donde se debe proponer estrategias de acción para la conquista de un horizonte común.

En tal sentido, la toma de decisiones se define, según Stoner (2003) como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico” (p. 260), de esta manera dar solución a los problemas y establecer estrategias de acción que contribuyan, de manera eficiente, al desenvolvimiento de las organizaciones ante situaciones frecuentes y de igual manera ante las imprevistas. Esta acción

se denomina solución a problemas, lo que Anderson (2004) la explica como “el proceso de identificar una diferencia entre el estado actual de las cosas y el estado deseado y luego emprender una acción para reducir o eliminar la diferencia”.

La solución de problemas puede representarse de manera gráfica tal como se puede observar en la figura 3.

**FIGURA 3. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES**



FUENTE: **ELABORACIÓN PROPIA (2108)**

Siguiendo los pasos de los autores anteriores y en pos de establecer una relación entre los Manuales de Sistema de Contabilidad General, Medina (2010), propone en el ámbito organizacional “incorporar nuevos cuerpos teóricos provenientes de disciplinas tan dispares como la antropología, la comunicación, la filosofía, la lingüística, la semiología, entre otras,... cuyas áreas del conocimiento científico actualmente han efectuado aportes relevantes a la disciplina organizacional” (p. 105).

De esta manera, en apoyo a una eficiente y adecuada toma de decisiones, los Manuales de Sistema de Contabilidad se transforman en una herramienta útil para la gerencia y los diversos niveles jerárquicos de la organización, de manera de tener lineamientos claros, precisos y descriptivos sobre la forma de actuar ante situaciones diversas en el devenir de la organización y establecer de esta forma un desarrollo organizacional que de la ventaja competitiva a la organización para su subsistencia ante organizaciones similares.

#### FIGURA 4. LA TOMA DE DECISIONES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2018)

Esta perspectiva expresada de manera gráfica en la figura 4, donde se muestran, de manera conjunta, los diversos ámbitos que abordan los Manuales de Sistema de Contabilidad General y su relación con la organización, de forma que, partiendo de lo esencial, como pueden ser la misión y la visión de la organización, establecimiento de objetivos, pasando por reglas y procedimiento para actuación y realización de tareas, modos de desempeños éticos, procedimentales, normativos y legislativos, al igual que la presentación de lo esperado por la organización, los Manuales, cubren de manera conjunta, la forma de actuación y los correctivos necesarios que debe asumir, adoptar y adaptar la organización ante cualquier situación que se le presente.

Tal como lo establece Münc, L. (2010), es “una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que estos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo” (p. 165).

#### REFLEXIONES FINALES

Las organizaciones en un ambiente complejo de subsistencia en cuanto a sostenibilidad y sustentabilidad deben hacer uso de las



herramientas más idóneas para el manejo de las operaciones diarias, al igual que los eventos intempestivos, por lo que necesita guías de acción y modelos que les ayuden a medir su operatividad y comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados.

Por lo expuesto en los ítems anteriores, en cuanto a las ventajas de los Manuales de Sistema de Contabilidad General, sus propiedades y el contenido de los mismos, sirven de medio base para el logro de los objetivos generales y específicos planteados por las organizaciones. Debe existir una forma diferente e innovadora en cuanto al uso de la información administrativa-contable, representa un intento de concebir y asumir la acción gerencial para la toma de decisiones, se trata de agudizar las prácticas gerenciales en un contexto holístico en el cual persisten las organizaciones.

Es una búsqueda constante que trasciende a redefinir el mundo de la gerencia y de las organizaciones, para considerar además de las acciones de las personas y sus resultados, también los deseos y los puntos de vista de todos los miembros de la organización, los cuales servirán de base para complementar las guías de acción de cada uno de los miembros de la organización, en cuanto a la toma de decisiones, y la conducta de esta ante situaciones cotidianas e imprevistas.

Por lo anteriormente expuesto, se busca un prototipo gerencial que sea capaz de manejar grandes cantidades de datos e información, automatice procesos, haga uso de las tecnologías de información, interconexión con diversos equipos basados en procesadores, en fin, buscar dar soluciones a sus actividades diarias haciendo uso de las tecnologías actuales, buscando así optimización en la toma de decisiones y procurando de esta manera un cambio gerencial.

Se puede afirmar sin duda que la Sistematización aunada a los Manuales de Sistemas de Contabilidad General, como proceso en la ayuda de la consecución de la información contable-financiera, son herramientas que proporcionan los pasos a seguir en el ordenamiento



sistemático de sus elementos que aportarán seguridad y confiabilidad en la información presentada en los reportes contables-administrativos para la toma de decisiones.

Además sirve como una herramienta por medio de la cual se le puede hacer seguimiento a la información presentada para su control y posterior comparación, de manera de tomar decisiones acertadas, eficientes y eficaces que conlleven a un análisis posterior y resultados en su aplicación oportunos y enmarcados en la realidad de la entidad.

La gestión en la empresa tradicional se enfrentaba a problemas relativos a la eficiencia y la eficacia, donde la solución fueron los mecanismos de control y la burocracia. La gerencia en las organizaciones de este siglo debe abordar problemas ligados a la incertidumbre productos de un entorno volátil e implacable.

Por consiguiente requiere de nuevas prácticas y de una sabiduría que emerja rescatando la eficiencia empresarial desde nuevos conceptos y apuntando a organizaciones con visiones amplias y con actitudes de adoptar y adaptar las herramientas propuestas como estrategias de acción, ante una situación social que no contribuye a planificar a medio y largo plazo sino tomar decisiones de manera inmediata con vista a resultados esperados en su proceder.

A la realidad anteriormente planteada, no escapa la gerencia, mucho menos la acción de gerenciar el fortalecimiento institucional dando cabida al uso de herramientas de control de sus operaciones que generen acciones en pro de la organización y permita así la competencia con otras organizaciones que desarrollen la misma actividad económica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALONSO, J., (1989). Diseño y operación de sistemas administrativos contables. Venezuela: Universidad de Carabobo.



ALVARADO, H., (2001). Sistemas y procedimientos en la empresa. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.ehu.es/lia/lia99/video2/MaterOYMUPV.pdf>. [Consulta: 2017, febrero 16].

AMAT, J., (2011). Tendencias y retos de las finanzas, la contabilidad y el control empresarial. . [Revista en línea]. Revista electrónica Harvard Deusto Business Review. Núm. 200. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3605154>. [Consulta: 2017, julio 31].

ANDERSON, D. (2004). Métodos Cuantitativos para los Negocios. México: Ed. Thomson.

AZUAJE, E., (2005). Pensamiento gerencial: su desarrollo. Venezuela: Universo gerencial.

BÁMACA, R., (2009). Organización y sistematización contable de una cooperativa de ahorro y crédito. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de San Carlos de Guatemala.

BARROSO, M., (2005). Meditaciones gerenciales. Venezuela: Editorial Galac.

BERGHE, E., (2005). Gestión y Gerencia Empresarial aplicadas al siglo XXI. Colombia: Ediciones ECOE.

CERTO, S., (2001). Administración moderna. 8ª edición. Colombia: Prentice Hall.

ELIZONDO, A., (2006). Proceso contable 4: contabilidad del capital. 5ª edición. México: Thomson.

GOXENS, A., (2003). Enciclopedia práctica de la contabilidad. España: Editorial Océano.

LERE, J. Y PORTZ, C., (2005). Management control systems in a global economy. The CPA Journal, vol. 75, no 9, pp. 62-64.

MEDINA, C., (2010). Los estudios organizacionales entre la unidad y la fragmentación. Cinta moebio 38: 91-109. Documento en línea. Disponible en: [http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/38/medina\\_resumen.html](http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/38/medina_resumen.html). [Consulta: 2017, mayo 14].

LOURDES MÜNCH, L. (2010). ADMINISTRACIÓN. Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos. México. PEARSON EDUCACIÓN.

RUÍZ, M. y Hernández, M., (2007). El control en las



organizaciones: un marco de estudio. Documento en línea. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234297>. [Consulta: 2017, julio 14].

SELPA, A, Y ESPINOZA, D., (2009). La gestión del capital de trabajo como proceso de la gestión financiera operativa. Revista electrónica Gestión joven. Núm. 200. Disponible en: [http://elcriterio.com/revista/revista\\_ajoica\\_inicio\\_num\\_4.htm](http://elcriterio.com/revista/revista_ajoica_inicio_num_4.htm). [Consulta: 2017, junio 22].

Stoner, J., (2003). Administración. México. Prentice-Hall.