



**Revista de Ciencias Sociales**

Depósito legal ppi 201502ZU4662  
Esta publicación científica en formato  
digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
• ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Vol. XXXII, Núm 1  
ENERO-MARZO, 2026

# Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato  
digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
ISSN: 1315-9518

# Toma de decisiones y gestión contable, una mirada desde la empresa familiar

Suárez Pineda, Marlén\*  
Zambrano Vargas, Yaneth\*\*  
Zambrano Vargas, Sandra Milena\*\*\*

## Resumen

La toma de decisiones ha alentado amplios intereses investigativos, tratando de comprender los elementos involucrados en el proceso decisor. El objetivo de esta investigación es comprender el fenómeno de la toma de decisiones en las empresas familiares del sector extractivo de caliza en la región de Tibasosa en Colombia. Esto apunta al interés por identificar el papel de la información contable en este proceso. La perspectiva teórica de la racionalidad limitada guía el diseño metodológico del investigador. El enfoque metodológico es cualitativo y las indagaciones tienen un carácter fenomenológico. El método aplicado es el estudio de casos múltiples en el que se incluyen cinco empresas ubicadas en dicha región, las cuales son observadas mediante las técnicas de entrevista semiestructurada, grupo focal y análisis documental. Los resultados cobran validez a partir de su potencial para reflejar la realidad estudiada, y se apoyan en una toma de decisiones centrada en el ápice de la estructura organizacional y sustentada en la experiencia y el juicio del decisor, dejando de lado la información contable. Se concluye que las empresas familiares estudiadas tienen escasa orientación al largo plazo, que hace subestimar la toma de decisiones basada en datos, con la consecuente amenaza a la sostenibilidad.

**Palabras clave:** Toma de decisiones; gestión contable; empresas familiares; estructuras organizacionales; sostenibilidad.

---

\* Doctora en Administración. Magíster en Administración. Docente Investigadora en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja, Boyacá, Colombia. E-mail: [marlen.suarez@uptc.edu.co](mailto:marlen.suarez@uptc.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2104-3977>

\*\* Magíster en Administración de Organizaciones. Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Forense. Estudiante Investigadora en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja, Boyacá, Colombia. E-mail: [yaneth.zambrano01@uptc.edu.co](mailto:yaneth.zambrano01@uptc.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5793-4053>

\*\*\* Doctora en Administración. Magíster en Administración. Docente Investigadora en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja, Boyacá, Colombia. E-mail: [sandra.zambrano01@uptc.edu.co](mailto:sandra.zambrano01@uptc.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3492-6971>

# Decision-making and accounting management, a perspective from the family business

## Abstract

Decision-making has spurred extensive research, seeking to understand the elements involved in the decision-making process. The objective of this research is to understand the phenomenon of decision-making in family businesses in the limestone extraction sector in the Tibasosa region of Colombia. This focuses on identifying the role of accounting information in this process. The theoretical perspective of bounded rationality guides the researcher's methodological design. The methodological approach is qualitative, and the inquiries are phenomenological in nature. The method applied is a multiple case study involving five companies located in the aforementioned region, which are observed using semi-structured interviews, focus groups, and document analysis. The results are validated by their potential to reflect the studied reality and are based on decision-making centered at the top of the organizational structure and supported by the experience and judgment of the decision-maker, neglecting accounting information. It is concluded that the family businesses studied have a limited long-term orientation, which leads to underestimating data-driven decision-making, with the consequent threat to sustainability.

**Keywords:** Decision-making; accounting management; family businesses; organizational structures; sustainability

## Introducción

La toma de decisiones ha despertado amplios intereses investigativos, tratando de comprender los factores involucrados en el proceso decisor. Los gerentes en su día a día se enfrentan a innumerables retos en los que deben tomar decisiones sobre la marcha, apoyados en información insuficiente. Dichas circunstancias los conducen a respaldar su proceder en la experiencia, el conocimiento de eventos pasados y en la intuición. Las ciencias administrativas tienen alto interés por ampliar las bases teóricas y empíricas para la mejor comprensión de este fenómeno dentro de las organizaciones, en el intento de analizar qué aspectos son tenidos en cuenta a la hora de tomar las decisiones, con el fin de dar apertura a una agenda investigativa que despierte la inquietud de otros investigadores en este mismo camino.

El propósito de la presente investigación es el de conocer cuál es el papel de los sistemas de gestión contable en la toma de decisiones

de las empresas familiares extractivas, para comprender la forma cómo los empresarios han fundamentado sus decisiones, partiendo de las nuevas realidades que a diario experimentan. Se hace uso de una investigación de carácter cualitativo, en respuesta al paradigma interpretativo. A partir del uso de diversas herramientas, se hace un acercamiento a las unidades objeto de estudio y se obtienen importantes hallazgos que confirman algunos aspectos relevantes del corpus teórico alrededor de la toma de decisiones en la administración de las organizaciones.

## 1. Fundamentación teórica

Uno de los procesos más importantes dentro de una organización es quizás la toma de decisiones; así lo comprendió el Nobel de Economía Herbert Simon, uno de los autores más reconocidos en el área. Las organizaciones toman decisiones todo el tiempo, de las más simples a las más complejas, de forma

individual o en grupo, de forma objetiva o subjetiva. El proceso de toma de decisiones ha sido una de las grandes preocupaciones en la administración de organizaciones como disciplina y del administrador en su labor (Abril-Flores y Barrera-Erreyes, 2018). Cada decisión es el resultado de un proceso dinámico que recibe influencia de muchas fuerzas, por lo que la toma de decisiones es el proceso de pensamiento y deliberación (Garza et al., 2007; Barzaga et al., 2019).

### 1.1. Ingredientes básicos de la toma de decisiones

De acuerdo con Sandgren et al. (2023), la toma de decisiones es un arte y no una ciencia y se fundamenta en los siguientes elementos:

**a. Intuición:** Las decisiones pueden tomarse de dos formas: No racional (intuición y experiencia) y racionalmente. Es un proceso bastante auténtico, en el que la mayoría de sus saltos son actos de reconocimiento, en los que el juicio y la creatividad son capacidades presentes que se apoyan en la experiencia y el conocimiento para la toma de decisiones (Estrada, 2006; Martínez, 2015). La toma de decisiones es un proceso compuesto de varias etapas, influenciada por la subjetividad humana. De allí que, no solo se construya en un proceso intelectual que implique reflexión, percepción e intuición creativa, sino que además debe ser interpretada como un proceso social (Alcívar y Ferrin, 2019).

**b. Información:** Se dice que la información es poder. Una mayor cantidad de información facilitará la toma de decisiones. Si la información no se obtiene, se sustentará en datos generales, aunque aumente la incertidumbre (Sandgren et al., 2023).

**c. Conocimientos:** En el proceso de toma de decisiones, el individuo se hace consciente de la existencia de un problema. Es decir, en este conocimiento coexisten cuatro elementos: El sujeto que conoce, el objeto de conocimiento, la operación misma de conocer y el resultado obtenido, que no es más que la

información recabada del objeto (Martínez y Ríos, 2006).

**d. Experiencia:** Es un ingrediente importante, en particular cuando se trata de tomar decisiones instantáneas. La persona experimentada recuerda problemas y situaciones similares y utiliza estos recuerdos para dar solución (Bisogno y Vaia, 2017).

**e. Análisis:** Aunque el desarrollo de capacidades analíticas es un ingrediente útil para solucionar problemas trascendentales; sin embargo, en muchas ocasiones no hacen parte de la solución, por lo que se debe recurrir a la intuición de acuerdo con Sandgren et al. (2023).

**f. Buen juicio:** Es el último ingrediente y funciona como integrador en la toma de decisiones, al combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis en el propósito de seleccionar el curso de acción adecuado. Cuando la toma de decisiones es en forma grupal y se invierte un número de personas con alto grado de experiencia y dominio de la actividad (expertos), surge un alto grado de creatividad, es decir, liberan su potencial creativo al combinar sus procesos objetivos y subjetivos (Bisogno y Vaia, 2017).

### 1.2. Herbert Simon y la racionalidad limitada

Para Herbert Simon, la toma de decisiones gerenciales es un proceso netamente grupal: una labor planeada y cooperativa, en la que cada participante cuenta con un papel específico que cumplir y con unas obligaciones o actividades por ejecutar, que no solo persiguen objetivos organizacionales, sino que satisfacen necesidades individuales (Cabeza y Muñoz, 2010). Bonome (2009), resalta que Simon sustenta su modelo en una serie de circunstancias: Las decisiones no obedecen a elecciones exhaustivas que contengan sucesos significativos del ser humano; cuando se van a tomar decisiones, no se analiza un elenco integral de alternativas probables, de cara al futuro, sino que se hace una elección de lo más

relevante a la hora de tomar una decisión.

Otro rasgo de estudio se encuentra en la teoría de la racionalidad limitada, en donde Simon supone que los seres humanos no tienen por objetivo personal la maximización del beneficio de su empresa, sino ciertos niveles de conformidad que obedecen a objetivos personales subjetivos. En el análisis de la forma cómo los gerentes toman las decisiones, se evidencia que a menudo no pueden seguir un procedimiento ideal. Los decisores solo disponen de cierto tiempo y capacidad mental y, por lo tanto, no pueden evaluar cada meta, problema y alternativa. Por ello, el intento de ser racional está restringido (limitado) por la inmensa complejidad de problemas (Daft, 2021).

De acuerdo con Castillo (2010), la relación sistemática de habilidades y tipos de pensamiento conduce a un tomador de decisiones efectivo con visión prospectiva, en una búsqueda continua de la optimización de sus recursos en un espacio y contexto particular. Demostrando de esta manera que no solo la racionalidad es la responsable de la toma de decisiones efectiva, sino la conjugación del pensamiento sistémico que propicia la interconexión de percepciones, informaciones, eventos de diversa índole, que nutren el marco de referencia para lograr una decisión efectiva (Cristofaro et al., 2021).

### **1.3. La empresa familiar y la toma de decisiones**

Las investigaciones desarrolladas sobre las empresas familiares alrededor del mundo muestran diversos aspectos importantes que deben ser examinados. Estas organizaciones contribuyen con una gran parte del PIB de las naciones; muchas de ellas son referentes de prestigio, eficiencia, calidad y sostenibilidad en el tiempo, lo que las hace dignas de ser analizadas y valoradas en múltiples factores. Una de las vertientes de observación es, desde luego, la toma de decisiones, integrando a esta los sistemas de gestión contable como herramientas esenciales de dicha labor (Reif et al., 2025).

### **1.4. La estructura organizacional y la toma de decisiones**

Las empresas familiares cuentan con particularidades que revisten gran importancia, con aspectos tales como que las tareas de toma de decisiones estratégicas de los propietarios-fundadores se encuentran fuertemente influenciadas por sus actitudes de poder, que les permiten determinar el curso de acción, objetivos, proyectos, motivaciones e intereses del negocio (Acosta et al., 2019; Reif et al., 2025). Adicionalmente, el nepotismo por derechos está sólidamente enraizado en el fundador de la empresa, haciendo casi imposible cambiar la postura de sucesión (Ortiz et al., 2019; Marciánová et al., 2025).

En cuanto a las generaciones dentro de las organizaciones, se sabe que los miembros de la familia a menudo son directamente involucrados en los procesos de la empresa, por lo que suelen poseer un conocimiento superior del negocio. Unido a ello, el comportamiento en las decisiones tácticas está asociado a la actitud, capacidad o grado de control, así como a los recursos que posean (Hinojosa et al., 2024). Para la segunda generación, los hermanos deciden profesionalizar la empresa y hacerla crecer más, y para la tercera generación, al inmiscuirse una mayor cantidad de familiares, surgen divergencias organizacionales, que hacen más difícil llegar a acuerdos (González et al., 2018). Las empresas familiares cuentan con un conjunto de recursos y capacidades que les permite innovar continuamente y atesorar aprendizajes y conocimiento en la consecución de un mejor desempeño empresarial (Burgos-Burgos et al., 2023).

### **1.5. Sistemas de gestión contable y la toma de decisiones**

La gestión contable es una herramienta que apoya a la gestión de los altos mandos, brindando información útil para la toma de decisiones acertadas. Su alcance es significativo, al conducir hacia la planificación

operativa, al implementar las acciones a emprender, responsables, temporalidad, ámbito de aplicación y procedimientos de ejecución (Naranjo-Gil y Álvarez-Dardet, 2005; Romero y Zabala, 2019; Tobón et al., 2023; Señalín y Gutiérrez, 2025).

Por lo cual se resaltan las grandes oportunidades de aprovechar la información para potenciar la competitividad de las empresas, analizando la cadena de generación de valor, lo cual significa que la información contable generará valor en el momento en que se alinee con el direccionamiento estratégico de la organización (Rueda-Delgado y Arias-Bello, 2009; Gil et al., 2024), sirviendo, a su vez, de orientación y referencia a todo tipo de decisiones internas enmarcadas en un horizonte temporal, determinando mayor flexibilidad y adaptación a nuevos procesos.

El alto grado de especialización que han alcanzado los sistemas de información como resultado del avance y la complejidad de las actividades económicas es una constante que sin duda también le compete a la gestión contable. Al ser la contabilidad un factor decisivo en la información de cualquier organización, está orientada a comunicar información veraz a los usuarios interesados (Correa-Aguilar et al., 2022; Menéndez-Mera y Aguayo-Joza, 2023). La gestión contable es la aplicación de técnicas y conceptos contables, utilizados en el procesamiento de datos económicos, históricos y proyectados de una organización (Araújo, 2003). Su finalidad es apoyar la toma de decisiones gerenciales y así elevar la eficiencia y eficacia administrativa. Mediante la aplicación de planes y políticas con las que se busca obtener objetivos económicos racionales (Susanto et al., 2025).

## 2. Metodología

La presente investigación es de carácter cualitativo, la lógica de razonamiento predominante es inductiva y el alcance es interpretativo, teniendo en cuenta que sus postulados integran con mayor precisión el

problema, aproximándose a los contextos de la vida real de los participantes. Se utilizó un enfoque de estudio de caso múltiple para comprender, a través de varias unidades de análisis ubicadas en el mismo entorno, las regularidades presentes en el fenómeno.

En cuanto a los instrumentos para la recolección de la información, se utilizaron el análisis documental, las entrevistas semiestructuradas y el *focus group*. Las unidades de observación fueron gerentes, familiares que ocupan cargos directivos, personal administrativo y contadores de empresas familiares extractivas del municipio de Tibasosa. Una vez construido el cuerpo teórico que orienta la investigación, se eligió la perspectiva “racionalidad limitada”, como una vertiente en la toma de decisiones.

Se plantearon tres proposiciones, de la siguiente manera:

**a. Proposición I:** Las empresas familiares enfrentan diversas presiones del entorno en su día a día. Una de las más relevantes es sin duda la toma de decisiones, producida en la mayoría de los casos en ambientes complejos, volátiles e inciertos. Tal situación conduce al empresario a apoyar sus decisiones en sucesos pasados, en la intuición y en información escasa y alejada de sistemas de gestión contable que le brinden validez al proceso.

**b. Proposición II:** Las estructuras organizacionales de las empresas familiares extractivas generalmente están fuertemente influenciadas por sus fundadores, quienes son los que toman las decisiones y poseen el control del negocio. El hecho de concentrar las decisiones solamente en la gerencia ha ocasionado dificultades directamente proporcionales a pérdidas económicas y a la consecuente falta de liquidez.

**c. Proposición III:** Existe un concepto errado por parte de los empresarios del sector con relación a los sistemas de gestión contable, al considerar la contabilidad y sus herramientas como parte de sus obligaciones con el Estado en el recaudo de impuestos. Esta razón causa una cortina de humo que no les permite hacer uso de los múltiples beneficios que brinda este

tipo de información en la toma de decisiones acertadas.

Los instrumentos fueron aplicados en cinco de las ocho empresas extractivas del municipio de Tibasosa, Colombia. Se aplicaron siete entrevistas semiestructuradas a cuatro empresarios, un supervisor de minas, una asistente administrativa y una contadora; se hizo un primer *focus group* en el que participaron cinco contadores; y un segundo *focus group* con cuatro familiares de empresarios. Finalmente, la información se categorizó y se organizó en bloques de convergencias simbólicas, a partir de una triangulación de datos provenientes de diferentes fuentes y actores.

### 3. Resultados y discusión

El análisis de la información recabada a través de las entrevistas semiestructuradas, los *focus groups* y el análisis documental, reporta unos hallazgos que se presentan en correspondencia con las proposiciones planteadas, como sigue:

#### 3.1. La intuición, elemento esencial para la toma de decisiones en la empresa familiar

La consulta con empresarios, colaboradores, familiares y contadores en este estudio indica que la experiencia del tomador de decisiones, su perspicacia y percepción inmediata, juegan en primer orden a la hora de las determinaciones que comprometen la organización. La asesoría de expertos, la intervención de los hijos o los sistemas de información ocupan un segundo lugar. Subyacen en esta realidad las lógicas de la empresa tradicional, fuertemente centralizada, y una representación propia del gerente como quien posee la experiencia y la información que es valiosa. En este sentido, Sofia, asistente de la empresa codificada como E.1, relata:

Las decisiones de gerencia son tomadas de manera irracional, si se puede llamar de esa

forma. De acuerdo con las circunstancias del momento, no son consultadas las demás dependencias de la empresa. Son tomadas solamente bajo el criterio del gerente; él es el único que toma las decisiones. El poder es absoluto; por ejemplo, contrata gente sin previo aviso y el área de recursos humanos es la última en enterarse.

De modo convergente, en su relato, el hijo del gerente de la misma empresa refiere:

En la empresa familiar, mi papá es químico, eléctrico, mecánico, contador. Haciendo la comparación, si jugara fútbol, él quisiera cobrar el tiro de esquina y correr a cabecearlo, para ver si puede. Las decisiones no las consulta con nadie, no se asesora, lo que lo ha llevado a cometer tantos errores y, cuando los va a corregir, ya es tarde. Los errores principalmente han sido tributarios.

Al ser consultado el gerente de esta misma empresa, defiende su formato para tomar decisiones, con la expresión: “*Sí, la experiencia sirve para tomar decisiones acertadas*”. Otros colaboradores señalan que el gerente decide, de manera recurrente, basado en altos niveles de confianza que deposita en algunos clientes y proveedores, con escasos elementos de juicio, lo cual les ha generado experiencias desafortunadas.

Los hallazgos permiten asegurar que la intuición asiste a los gerentes de la primera generación, quienes, con más de 40 años de experiencia con la empresa, asumen tener el dominio de todas las racionalidades necesarias para tomar las decisiones. A su turno, los gerentes de segunda y tercera generación son más flexibles para aceptar la existencia de registros de información útil, aportes del equipo de trabajo o asesorías externas, aunque el acceso a estas ayudas no es sistemático.

Se confirma la proposición I que se formuló inicialmente; los actores consultados reconocen la complejidad e incertidumbre de los ambientes en los que es necesario tomar determinaciones tanto cotidianas como estratégicas. Se comprueba que no existe un procedimiento para la toma de las decisiones y que los insumos considerados no van más allá de la capacidad intuitiva de quien ejerce la gerencia, que para este caso es el mismo

fundador de la empresa.

### **3.2. La toma de decisiones refleja la inexistencia de procesos de empoderamiento y de planes de sucesión**

La atención concentrada en los asuntos del corto plazo no posibilita un curso sucesorio del gerente propietario y fundador de la empresa hacia sus hijos, a pesar de que los segundos han estado vinculados con la empresa. Los hallazgos son concluyentes al demostrar que, en las empresas familiares del estudio, los gerentes-propietarios no se cuestionan acerca de la sostenibilidad de la empresa; no es asunto de interés. Patricia, hija del empresario E6, refiriéndose al asunto, comenta:

Este año traté de colaborarle a mi papá en los temas administrativos de la empresa, pero él no me lo permitió; es muy celoso con sus cosas y por el momento no quiere a nadie en la empresa, y más si se quiere indagar sobre la forma como toma las decisiones, el manejo que le da a las deudas; eso no le gusta. Simplemente, la empresa es de él, fue quien la fundó; nosotros somos sus hijos y trabajamos con él en las ventas, somos socios entre comillas; por ahora no existe la posibilidad de que alguno lo suceda, pues él no lo va a aceptar.

Rodrigo, refiriéndose a su padre, el gerente fundador de una de las empresas observadas, cuando se le pregunta sobre el empoderamiento que reciben para la toma de decisiones, responde:

De repente, en el área operativa, en ciertas situaciones y a regañadientes lo hace; ya cuando ve que cometió un error, entonces acepta que no escuchó, no hizo nada; a él le cuesta aceptar que tuvo que cambiar cosas y que uno tenía la razón. Por ser una persona egocéntrica, es difícil tratar con él.

La proposición II se confirma; las evidencias son claras desde actores distintos en la realidad organizacional; no hay intención de facultar a persona alguna para la toma de decisiones, para lo cual se esperaría que la gerencia transmita confianza, comparta

sus saberes y permita aportes en la toma de decisiones.

### **3.3. El uso de los sistemas de gestión contable se restringe para responder a requerimientos de terceros**

Al estudiar el interés por conocer cómo se vinculan los sistemas contables en la toma de decisiones en las empresas estudiadas, se hallan evidencias empíricas complementarias con la proposición I; dado que la intuición es el elemento de primer orden presente en el ejercicio decisional, los sistemas de registros y balances contables no son consultados para estos fines; paradójicamente, se dispone de estos para que sean conocidos y consultados por terceros. En ese mismo respecto, Ana, profesional contable con experiencia de cuatro años en el sector, relata:

Puedo decir que, en nuestro caso, los estados financieros pasan a un segundo plano. Cuando nuestro jefe quiere hacer X o Y negocio, se proyecta y simplemente nos dice: «Para determinada fecha necesito tener cierta cantidad de efectivo». Por tanto, nos debemos encargar de revisar cómo se va a obtener. En la empresa, los estados financieros no son básicos para la toma de decisiones.

Camila, también profesional contable, con tres años de trabajo con empresas del sector, refiere:

En efecto, notamos que el papel que tienen los estados financieros es más para uso de nosotros. A nivel del procedimiento contable, al momento de presentar declaración de renta, de cumplir con obligaciones tributarias. Pero que se vean reflejados en la toma de decisiones, no; pasan a un segundo plano y no tienen la relevancia que deberían tener.

Cuando se consultan los empresarios, sostienen que los sistemas de gestión contable revisten importancia significativa en el desarrollo de sus empresas, aunque reconocen que solo hacen uso de estos para presentar sus impuestos ante el Estado. De nuevo un contrasentido: Los empresarios no revisan sus propios estados financieros para tomar



decisiones, pero sí revisan los de sus clientes y proveedores para hacer negociaciones con ellos. Luisa, gerente propietaria de la empresa E.5, sobre este particular comenta:

Con respecto a la contabilidad, con la ayuda de la contadora tomamos las decisiones que guardan relación con los tributos, los impuestos; todo se consulta con ella, en ese aspecto solamente; en lo demás, las decisiones las tomamos mi esposo y yo. Básicamente, los estados financieros los usamos en la solicitud de un crédito o la adquisición de una maquinaria, porque son requisito.

La proposición III se considera confirmada por el investigador, de forma similar a las proposiciones I y II; los actores comprometidos con el fenómeno en estudio, en las empresas que conforman el caso múltiple, convergen en sus representaciones, en torno al postulado de que la información contable solo es utilizada por los gerentes, para efectos de cumplir con requerimientos de agentes externos, entre ellos el Estado.

### **3.4. La subordinación de la planeación estratégica y del uso de la administración a las rutinas cotidianas**

Las empresas familiares extractivas en estudio muestran ausencia en planes a mediano y largo plazo que garanticen la sostenibilidad de la organización. El desarrollo de sus actividades se da en el día a día y en la seguridad que les brinda el cliente. Una de las empresas del caso manifiesta no hacer planificación de sus actividades. Solamente la gran empresa cementera muestra en su relato alineación de sus procesos con las metas a largo plazo de la organización, así como un seguimiento y control constantes de la operación.

En las respuestas a la pregunta ¿de qué manera planea las decisiones estratégicas de su empresa?, se advierte que los empresarios de las pequeñas empresas organizan su producción en el corto plazo, tal como lo comenta Patricia, gerente-propietaria de la empresa E6 y socia de la empresa E1:

Yo, como distribuidora, debo planear con base en los clientes fijos que tengo y con el conocimiento de cuánto consumen mensual; hay otros clientes que van llegando, por lo que semanalmente comunico a la fábrica mis necesidades de la semana, con el fin de que ellos vayan programando lo que hay que despachar. Los transportadores igual, se les va comunicando y de esta manera se van ejecutando las entregas. Normalmente, se le solicita al cliente que nos dé un margen de espera de tres a cinco días para hacerle entrega del pedido, que va sujeta a una orden de entrega.

En convergencia con lo comentado por Patricia, Rodrigo muestra que su empresa realiza planeación en el corto plazo y atendiendo a postulados de cumplimiento y calidad en aras de capturar nuevos clientes:

Para mi caso concreto, las ventas son más pequeñas y acordes con la producción que tenemos. Si se presenta un cliente solicitando un producto, debo contar con un plazo de cuatro o cinco días para programar y realizar las acciones tendientes al cumplimiento de ese pedido, ya que le doy mucha importancia no solo a los tiempos de entrega, sino a la calidad como aspecto básico en la consecución de nuevos clientes.

La planeación estratégica de aquellos informantes con títulos de explotación se establece de acuerdo con el contrato de concesión minera y su proyección se apoya en la cantidad fijada en la misma, lo que le brinda un margen de seguridad en su producción mensual y anual. El encargado de esta tarea responde:

La planeación la realizo con base en el registro minero, es decir, en el plan de trabajos y obras (PTO), el cual está para explotar cinco mil (5.000) toneladas mensuales y de acuerdo con eso hacemos la proyección; también me baso en los mercados, pero en este momento todo lo que se produce afortunadamente se vende.

Al formular la misma pregunta al jefe de mina de una de las grandes empresas en el sector, su respuesta diverge de la anterior y muestra aspectos muy claros en objetivos que se conjugan en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa y de las metas que

esta persigue. Este contraste resulta útil en la comparación de pequeñas empresas familiares con las que no poseen esta condición. Su respuesta es que:

Inicialmente, la planeación de la operación minera se realiza con las necesidades de consumo de la planta. Su exigencia es que mensualmente se elabore un presupuesto, con unas cantidades de material y con una calidad específica. De acuerdo con esto, se traslada el requerimiento a la operación minera y se hace el planeamiento anual y mensual de la operación. Lo que debe guardar relación con la misión y la visión en el objetivo de ocupar el primer renglón en ventas de producto cementero en Colombia. La visión es seguir creciendo como cementera en el país.

Para el caso de la empresa de servicios su respuesta muestra ausencia total de planes estratégicos para el negocio. Al respecto contesta: “*¿Planear?, no, no se planea nada, porque dependemos del cliente; servicios, él siempre nos imparte las órdenes y nosotros simplemente las ejecutamos*”. Para María, una de las contadoras, los clientes no tienen en cuenta las ventajas de los costos y presupuesto por comodidad, y si lo hacen, es por solicitud de alguna entidad del Estado. Al respecto responde:

Los costos no son tenidos en cuenta por los empresarios; si se los exigen, los llevan; de lo contrario, no. Siempre tratan de evadir lo que para ellos les representa sacrificio económico; la mayoría los calculan a simple ojo. Rara vez solicitan asesoría para hacerle la verificación a un producto, pero esto no es permanente. Tanto los costos como el presupuesto son herramientas totalmente desaprovechadas por los clientes.

Los resultados son contundentes al mostrar que la planeación estratégica para los gerentes-propietarios de las empresas familiares extractivas de Tibasosa-Colombia les es muy lejana, puesto que estos toman sus decisiones sin apego a planes previstos a largo plazo. No se evidencia una planificación alineada con la plataforma estratégica de la empresa. Los empresarios se alejan de aquellas decisiones que impliquen sacrificios económicos, lo que los hace vulnerables y con poco poder de negociación ante sus clientes.

El discurso administrativo defiende la tesis de que la toma de decisiones basada en datos, tanto del comportamiento del entorno como de la gestión interna de la organización, asegura seguir rumbos alineados con la orientación de los mercados, aprovechar las competencias centrales de la empresa, superar debilidades y contrarrestar amenazas del entorno, y en últimas, asegurar la sostenibilidad de la empresa; en ese discurso convergen autores seminales con autores más recientes como López et al. (2024); o Rodríguez et al. (2025), entre otros.

La acción contraria a sus postulados supone que la toma de decisiones sin fundamento en los datos se corresponde con acciones mediáticas no planificadas, que obedecen a procesos de pensamiento no racionales del decisor, lo cual pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos y la sostenibilidad de la empresa.

Desde mediados del siglo 20, Herbert Simon advirtió que la toma de decisiones no podía tomarse de manera totalmente racional, porque no siempre se tiene la información completa, no es viable analizar todas las alternativas posibles y existe influencia de emociones, experiencias y contextos sociales, dando paso a la intuición como una guía práctica para la toma de decisiones.

El juicio gerencial es una combinación de la racionalidad y la intuición (Cristofaro et al. 2021); el asunto problemático radica en que, en tiempos de volatilidad y de alta incertidumbre, se hace más necesario asegurar el uso de la información generada en el desempeño interno de la empresa y ponerla a dialogar con la información sobre los cambios del entorno, para identificar patrones que le permitan retomar acciones conducentes a la eficiencia y eficacia y redireccionar otras, todo alineado a los objetivos trazados por la organización.

En este ejercicio investigativo se halló que la toma de decisiones en las empresas del caso múltiple observado está fuertemente cargada de subjetividad; la intuición se ubica como el factor determinante y, en correspondencia, la gestión obedece a planes

del día a día, con sistemática ausencia de la planeación estratégica, lo cual tiene a las empresas en un estado de alta vulnerabilidad de cara a los cambios vertiginosos del entorno. Este hallazgo sale al encuentro con los resultados del trabajo de Arreola et al. (2020), quienes encuentran que, en las empresas familiares, particularmente, existe una relación diferenciada entre las dimensiones socioemocionales y la toma de decisiones.

La literatura sobre la planeación estratégica, desde las obras seminales de Chandler (1969); Ansoff (1976); Barney (1991); Porter (1998); y, Hamel y Breen (2007), ilustra lo imperativo que resulta la visión de largo plazo de la empresa, los objetivos estratégicos y las estrategias para concretarlos; solo de ese modo se orientan convenientemente las políticas, los procesos y los presupuestos. En convergencia, la literatura de frontera sostiene la misma tesis, como lo hace Quiñonez-Cercado et al. (2025). Los hallazgos en esta investigación señalan que el directivo de las empresas familiares estudiadas no ilumina la cotidianidad con la luz de los objetivos de largo plazo, lo cual justifica también la resistencia a utilizar la información contable para tomar las decisiones.

El desinterés hallado en las empresas del estudio por asegurar el largo plazo se materializa también en la ausencia de planes de sucesión, hecho que contradice lo previsto en las orientaciones teóricas convencionales que señalan modelos para hacer la sucesión generacional planificada en las empresas familiares (González, 2021). De este modo no se dan espacios para la identificación del más adecuado sucesor, ni para su preparación, lo cual exacerba la vulnerabilidad de la empresa en el largo plazo.

## Conclusiones

La presente investigación pone de relieve las dinámicas que enfrentan las empresas familiares dentro de un sector fundamental de la economía nacional, evidenciando la relevancia práctica que poseen los sistemas de gestión contable en las empresas familiares.

Licencia de Creative Commons  
Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

Por lo que se pudo verificar a partir de los informes, los tomadores de decisiones confían en la información que controlan personalmente; los sistemas de datos a cargo de los contables y asistentes de la empresa los perciben como extraños y como herramientas para cumplir frente a los organismos de inspección y control. La gestión contable se convierte en un pilar esencial de los procesos decisores en las empresas.

La experiencia y la intuición son los elementos de primer orden en la toma de decisiones; la ausencia de planes de negocios a largo plazo es evidente cuando las demandas de los medios explican la mayoría de las determinaciones. La gestión actual no considera que una nueva generación la reemplace en el futuro, por lo que no permite la participación de los sucesores potenciales en el proceso de toma de decisiones.

Se pone en evidencia la necesidad de realizar estudios de orden cualitativo y cuantitativo, para lograr un mayor entendimiento de las relaciones que guardan las estructuras organizacionales y la gestión contable en la toma de decisiones de las empresas familiares. De la misma manera, la correspondencia entre la participación interdisciplinaria de los actores en la organización, en la formulación estratégica y los resultados de la gestión. Es importante considerar el agendamiento de investigaciones para la comprensión de estructuras interpretativas de los distintos actores en la realidad organizacional, para conocer cómo se leen a sí mismos y cómo leen la interacción con los demás actores.

## Referencias bibliográficas

Abril-Flores, J. F., y Barrera-Erreyes, H. M. (2018). La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales. *Revista Científica Hallazgos*21, 3(3), 338-351. [https://doi.org/10.69890/hallazgos21\\_v3i3.318](https://doi.org/10.69890/hallazgos21_v3i3.318)

- Acosta, A., Molina, C. A., Andino, T. S., y Rodríguez, V. E. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(4), 265-275. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/30532>
- Alcívar, M. J., y Ferrin, H. M. (2019). Complejidad e incertidumbre en la toma de decisiones desde la gestión contable. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, (38), 291-302. <https://revista.grupocieg.org/revista/revista-cieg-no-38-julio-agosto-2019/>
- Ansoff, H. I. (1976). *La Estrategia de la Empresa*. Universidad de Navarra, S: A,
- Araújo, P. (2003). Nuevo institucionalismo, teoría de la estructuración y cambio en los sistemas y prácticas de contabilidad de gestión: Teorías y métodos de investigación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXXII(118), 693-724. [https://www.aeca.es/old/refc\\_1972-2013/2003/118-2.pdf](https://www.aeca.es/old/refc_1972-2013/2003/118-2.pdf)
- Arreola, F. M., Aguilar, R., y Rodríguez, C. I. (2020). Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones en la empresa familiar: Una configuración de perfiles de tomadores de decisiones. *CIENCIA ergo-sum*, 27(2), 4-15.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barzaga, O. S., Vélez, H. J. J., Nevárez, J. V. H., y Arroyo, M. V. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(2), 120-130 <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/27341>
- Bisogno, M., y Vaia, G. (2017). The role of management accounting in family business succession. *African Journal of Business Management*, 11(21), 619-629. <https://doi.org/10.5897/AJBM2017.8396>
- Bonome, M. G. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: Análisis de la teoría de la decisión de Herbert A. Simon*. Netbiblo, S. L.
- Burgos-Burgos, J., Ramírez-Orellana, A., Bonisoli-Sasi, L., y Campuzano-Vásquez, J. (2023). Ciclo de vida de empresas bananeras familiares y no familiares en Ecuador: Modelo de ecuaciones estructurales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(3), 332-354. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40716>
- Cabeza, L., y Muñoz, A. E. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran empresa de Barranquilla. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, VI(10), 9-40. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v6i10.1062>
- Castillo, M. E. (2010). Empresarios exitosos: cómo toman decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52), 548-569. <http://www.produccioncientificaluz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/10586>
- Chandler, A. D. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Correa-Aguilar, A. V., Taday-Jiménez, J. C., y Ramón-Guanuche, R. E. (2022). Funciones de la contabilidad y toma de decisiones: una visión desde el contador profesional en formación. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5), 213-230. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-1.1352>
- Cristofaro, M., Sousa, M. J., Sánchez-

- García, J. C., y Larsson, A. (2021). Contextualized behavior for improving managerial and entrepreneurial decision-making. *Administrative Sciences*, 11(1), 14. <https://doi.org/10.3390/admsci11010014>
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design*. Cengage Learning.
- Estrada, F. (2006). Herbert A. Simon y la economía organizacional. *Sociedad y Economía*, (11), 146-174. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i11.4132>
- Garza, R., González, C., y Salinas, E. (2007). Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 29-36. <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/71>
- Gil, M., Uman, T., Hiebl, M. R. W., y Seifner, S. (2024). Auditing in family firms: Past trends and future research directions. *Journal of Small Business Management*, 62(6), 3119-3163. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2293908>
- González, C. J. (2021). Sucesión Generacional Planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Innovar*, 31(81), 61-74. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>
- González, L. M., Castruita E., y Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Pensamiento y Gestión*, (44), 102-131. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.44.9617>
- Hamel, G., y Breen, B. (2007). *Future of management*. Harvard Business Review Press.
- Hinojosa, C. A., Polo, B. R., Medina, E. P., e Hinojosa, M. N. (2024). Transformación empresarial del sector comercio: Formalización de las empresas familiares en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(E-9), 330-344. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42274>
- López, A. R., Concha, C. E., Espinosa, V. V., Navarrete, M. E., y Fierro, A. M. (2024). El proceso contable y su impacto en la toma de decisiones en la empresa quesera Boliqueso. *Ciencia Latina Administración y Finanzas*, 8(3), 7408-7421. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3.11945](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11945)
- Marciánová, P., Pirožek, P., y Kallmuenzer, A. (2025). Long-term sustainability of family firms: The role of nepotism. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 94. <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01121-5>
- Martínez, A., y Ríos, F. (2006). Los conceptos de Conocimiento, Epistemología y Paradigma, como base diferencial en la orientación metodológica del trabajo de grado. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, (25), 111-121. <https://cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/25960>
- Martínez, D. J. (2015). *Teorías implícitas sobre la toma de decisiones y su relación con las prácticas comerciales en los tenderos barranquilleros* [Tesis doctoral, Universidad del Norte]. <https://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/8171>
- Menéndez-Mera, M. H., y Aguayo-Joza, J. M. (2023). Prácticas Contables y su Incidencia en la toma de decisiones en emprendedores gastronómicos de Portoviejo. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(4), 512-529. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.4.1931>
- Naranjo-Gil, D., y Álvarez-Dardet, M. C. (2005). El papel de los estilos de gestión y sistemas de gestión en

- el cambio estratégico: un estudio empírico. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 34(127), 951-975. <https://doi.org/10.1080/02102412.2005.10779568>
- Ortiz, K., Campos, E., Alvarado, M., y Alcívar, C. (2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(4), 161-174. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i4.30524>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Quiñonez-Cercado, M. D. P., Velez, M. G., Guzmán, C. J., González, J. A., y Ortiz, J. N. (2025). Desde los pasillos hasta el CEO: La planificación estratégica en todos los niveles. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 631-637. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2856>
- Reif, T., Bauer D., Junge, S., y Hossnofsky, V. (2025). An update on family firm succession: A systematic literature review and future research directions. *Journal of Family Business Strategy*, 16(3), 100671. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2025.100671>
- Rodríguez, A. L., González, D. C., Núñez, M. A., Valenzuela, N. P., y Solis, S. N. (2025). Relación entre la información contable y la toma de decisiones en las pymes. Una revisión sistemática. *Reciamuc*, 9(3), 31-48. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/9.\(3\).julio.2025.31-48](https://doi.org/10.26820/reciamuc/9.(3).julio.2025.31-48)
- Romero, J., y Zabala, K. (2019). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(4), 9-25. <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rcs/article/view/24906>
- Rueda-Delgado, G., y Arias-Bello, M. L. (2009). Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional. *Cuadernos de Contabilidad*, 10(27), 247-268. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/3209>
- Sandgren, M., Uman, T., y Nordqvist, M. (2023). The role of the strategic apex in shaping the disclosure strategy: A family firm in crisis. *The British Accounting Review*, 56(3), 101302. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101302>
- Señalín, F. A., y Gutiérrez, L. I. (2025). Sistema de gestión contable financiero para la toma efectiva de las decisiones por pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 10, e737. <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/737>
- Susanto, H., Suryadnyana, N. A., Astami, E., y Rusmin, R. (2025). The impact of family firms on financial reporting quality: The mediating role of high-quality auditors. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(6), 295. <https://doi.org/10.3390/jrfm18060295>
- Tobón, L. N., Urquía, E., y Cano, E. I. (2023). Impacto de la información financiera en la consecución del desarrollo empresarial en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(2), 297-314. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39977>