

DISRUPTIA

REVISTA CIENTÍFICA ESTUDIANTIL MULTIDISCIPLINARIA



**UNIVERSIDAD
DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ**

La Universidad de los Valores



Nº 1



Junio - Diciembre 2025

La Revista Científica Estudiantil Multidisciplinaria Disruptia es una publicación semestral que nace con el propósito de consolidarse como un referente internacional en la difusión de investigaciones originales de vanguardia en distintas disciplinas académicas y busca transformar los esquemas tradicionales de divulgación científica al ofrecer una plataforma inclusiva, dinámica y de acceso libre. En este espacio se promueve la participación activa de la comunidad estudiantil y de todas las personas interesadas en el avance del conocimiento, de modo que los estudiantes encuentren la oportunidad de generar, compartir y difundir sus investigaciones con carácter profesional. Las contribuciones publicadas son el resultado de trabajos inéditos, teóricos o experimentales, elaborados por jóvenes investigadores y además la revista se compromete a desafiar las formas convencionales de publicación académica a través de tecnologías modernas y plataformas innovadoras que enriquecen la experiencia de lectura con recursos multimedia como videos, podcasts e infografías. Su periodicidad es semestral y contempla también la posibilidad de ediciones especiales, lo cual permite ampliar la difusión de aportes científicos que respondan a los retos de la sociedad contemporánea desde una visión fresca, crítica y disruptiva.

EDITOR JEFE

Dr. Juan Andrés Rincón - <https://orcid.org/0000-0002-9240-5122>

EDITOR EJECUTIVO

Dra. Adlyz Calimán - <http://orcid.org/0000-0001-5405-5099>

EDITOR EJECUTIVO

Dra. Janeth Hernández - <https://orcid.org/0000-0002-2274-687X>

COEDITOR

Dr. Daniel Romero - <https://orcid.org/0000-0001-6999-2835>

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Judith Aular de Durán - <https://orcid.org/0009-0009-1752-2466>

Dr. Camilo Noguera Pardo - <https://orcid.org/0009-0000-9605-1686>

Dr. Jorge Muñoz - <https://orcid.org/0000-0001-8905-1194>

MSc. Nathalie Mendoza - <https://orcid.org/0009-0006-3250-9647>

Dra. Moraima Romero - <https://orcid.org/0000-0002-4483-4037>

MSc. Sonia Falla - <https://orcid.org/0009-0000-8310-7329>

Ingrid Duenmayor - <https://orcid.org/0009-0006-2756-4131>

CONSEJO ASESOR

Mario Herrera - <https://orcid.org/0009-0005-9850-2942>

Pablo Nava - <https://orcid.org/0009-0004-0043-0673>

Jhon Cobo - <https://orcid.org/0000-0003-0997-3821>

Yumaira Rodríguez - <https://orcid.org/0000-0001-6170-1925>

Ronald Prieto - <https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

Juan León García - <https://orcid.org/0000-0002-3713-0250>

COMITÉ DE REDACCIÓN

Dra. Branda Molina - <https://orcid.org/0000-0002-8624-8905>

Lcdo. Harvin Fernández - <https://orcid.org/0009-0002-8733-7775>

Vol. I. No. 1

Diciembre 2025

ISSN

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2025000276

2025, Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
Maracaibo, Venezuela

Concepto gráfico: Karla Velazquez y Daniel León Bracamonte
E-mail: Karlavelazquez0902@gmail.com

Diagramación y montaje: Daniel León Bracamonte
E-mail: Danielleonbracamonte2004@gmail.com

Managerial Style and Its Effective Impact on Strategic Tax Planning

ABSTRACT: The purpose of this research is to analyze the managerial style and its effective impact on strategic tax planning, for which the different managerial styles that enable organizational leaders to respond from their competencies and skills to face the challenges of human talent and of the regulations and legacies in tax matters must be considered. The methodology used focused on a bibliographic documentary review, data collected through documentary sources, examining scientific literature, documents and other relevant sources on reliable documents from an exhaustive analysis. Likewise, it was based on authors such as Chiavenato (2011), Hernández et al. (2017), Ramírez (2025), Yang (2015), among others. Among the most relevant final reflections, it stands out, in the norm and the strategy, the manager has the ability to make decisions according to organizational legitimacy, thus obtaining an optimal level of effectiveness in the managerial style applied within strategic tax planning. However, they must ensure the adoption of their own style to foster a confident projection of results, allowing them to visualize which tactical tasks are necessary to complete and which ones do not have a positive impact on the organization.

KEYWORDS: Management Style, Strategic Tax Planning, Types of Management Styles.

O Estilo Gerencial e Seu Impacto Efetivo na Planificação Estratégica Tributária

RESUMO: O propósito desta pesquisa é analisar o estilo gerencial e seu impacto efetivo na planificação estratégica tributária, considerando os diferentes estilos de gestão que permitem que os líderes organizacionais respondam a partir de suas competências e habilidades para enfrentar os desafios do talento humano e das próprias normas e leis em matéria tributária. A metodologia utilizada concentrou-se em uma revisão documental bibliográfica, com dados coletados por meio de fontes documentais, examinando a literatura científica, documentos e outras fontes relevantes e confiáveis a partir de uma análise exaustiva. Do mesmo modo, fundamentou-se em autores como Chiavenato (2011), Hernández et al. (2017), Ramírez (2025), Yang (2015), entre outros. Entre as reflexões finais mais relevantes, destaca-se que, na norma e na estratégia, o gerente tem a capacidade de tomar decisões de acordo com a legitimidade organizacional, obtendo assim um nível ótimo de efetividade no estilo gerencial aplicado dentro da planificação estratégica tributária. No entanto, deve garantir a adoção de seu próprio estilo para fomentar uma capacidade de projeção segura de resultados, permitindo visualizar quais são os trabalhos táticos necessários a realizar e quais não trazem consequências positivas para a organização.

PALAVRAS-CHAVE: Estilo Gerencial, Planificação Estratégica Tributária, Tipos de estilos gerenciais.

Le Style Managérial et Son Impact Effectif sur la Planification Stratégique Fiscale

RÉSUMÉ: L'objectif de cette recherche est d'analyser le style managérial et son impact effectif sur la planification stratégique fiscale, en tenant compte des différents styles de gestion qui permettent aux dirigeants organisationnels de répondre à partir de leurs compétences et aptitudes pour relever les défis liés aux ressources humaines ainsi qu'aux normes et lois fiscales. La méthodologie employée s'est centrée sur une revue documentaire bibliographique, avec des données recueillies à partir de sources documentaires, en examinant la littérature scientifique, des documents et d'autres sources pertinentes et fiables dans le cadre d'une analyse approfondie. De même, elle s'est appuyée sur des auteurs tels que Chiavenato (2011), Hernández et al. (2017), Ramírez (2025), Yang (2015), entre autres. Parmi les réflexions finales les plus significatives, il ressort que, dans la norme et la stratégie, le manager a la capacité de prendre des décisions en accord avec la légitimité organisationnelle, obtenant ainsi un niveau optimal d'efficacité dans le style managérial appliqué à la planification stratégique fiscale. Toutefois, il doit garantir l'adoption de son propre style afin de favoriser une capacité de projection sûre des résultats, permettant de visualiser quels sont les travaux tactiques nécessaires à réaliser et lesquels n'ont pas de conséquences positives pour l'organisation.

MOTS-CLÉS: Style Managérial, Planification Stratégique Fiscale, Types de styles managériaux.

EL ESTILO GERENCIAL Y SU IMPACTO EFECTIVO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TRIBUTARIA

Chourio Martin

Maestrante de la Especialidad en Gerencia Tributaria (UJGH), Licenciado en Contaduría Pública (UJGH).

Correo Electrónico: martinchourio084@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8984-1652>

Fuenmayor Jineska

Maestrante de la Especialidad en Gerencia Tributaria (UJGH), Licenciado en Contaduría Pública (UJGH).

Correo Electrónico: jineskaf21@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6249-8498>

Perozo Juan

Maestrante de la Especialidad en Gerencia Tributaria (UJGH), Licenciado en Contaduría Pública (UJGH).

Correo Electrónico: juanmanuelperozoboza@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8477-0797>

RESUMEN: El propósito de esta investigación es analizar el estilo gerencial y su impacto efectivo en la planificación estratégica tributaria, para lo cual se debe considerar los diferentes estilos gerenciales que hacen posible que los líderes organizacionales respondan desde sus competencias y habilidades para enfrentar los desafíos de un talento humano y de las propias normativas y legas en materia tributaria. La metodología utilizada se enfocó en una revisión documental bibliográfica, datos recopilados a través de fuentes documentales, examinándose la literatura científica, documentos y otras fuentes relevantes sobre documentos confiables desde un análisis exhaustivo. Así mismo, se basó bajo los autores como Chiavenato (2011), Hernández et al (2017), Ramírez (2025), Yang (2015), entre otros. Entre las reflexiones finales más relevantes destaca, en la norma y la estrategia, el gerente tiene la capacidad de tomar decisiones de acuerdo a la legitimidad organizacional, obteniendo así un óptimo nivel de efectividad en el estilo gerencial aplicado dentro de la planificación estratégica tributaria. No obstante, debe garantizar la adopción de su propio estilo para fomentar una capacidad de proyección segura de resultados, permitiendo visualizar cuáles son los trabajos táticos necesarios para realizar y cuales no tienen una consecuencia positiva para la organización.

PALABRAS CLAVE: Estilo Gerencial, Planificación Estratégica Tributaria, Tipos de estilos gerenciales.

Introducción

En un ambiente empresarial tributario, se viven momentos cada vez más complejo y dinámico, por un lado, el estilo gerencial se perfila como un factor el cual alinea la estructura fiscal de las organizaciones con sus objetivos estratégicos, pues, la forma en que los directivos interpretan, comunican y ejecutan la política tributaria condiciona la capacidad de la empresa para anticiparse a cambios normativos, por otro lado, optimizar su carga impositiva para consolidar una ventaja competitiva sostenible; resulta necesario indagar cómo los distintos enfoques de liderazgo inciden significativamente en la efectividad de la planificación estratégica tributaria, permitiendo explorar los mecanismos mediante los cuales las decisiones gerenciales traducen marcos legales en oportunidades de creación de valor y generación de rentabilidad.

No obstante, al aplicar la planificación estratégica tributaria, debe enfrentarse a una motivación definidas para presentar aquellas posturas, conductas y acciones, con el propósito de realizar actuaciones gerenciales sobre conjuntos de personas, desarrollando labores en pro de cumplir un propósito o meta fijada en previa planificación. No obstante, para adaptarse en las organizaciones, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos departamentales para los cuales fueron creadas, las estrategias deben involucrarse con el objeto de poder persuadir e influir con liderazgo y ejemplos, las conductas del resto del equipo.

Así mismo, el impacto causal en la efectividad de los procesos de planeación de una organización, en base a los estilos de gerencias que apliquen, teniendo una importancia relativamente alta dentro del criterio requerido para la toma de decisiones oportunas y de las estrategias, deben llevarse a cabo para conseguir los resultados proyectados, de igual manera, el dinamismo se necesita dentro del pensamiento gerencial, generando capacidad de adaptabilidad, el cual prevalecerá como uno de los estilos de gerencias esenciales, permitiendo minimizar la poca capacidad de acción ante circunstancias consideradas del dominio del gerente.

Al considerar la planificación estratégica tributaria, conectada con los estilos gerenciales de la alta junta de socios de una entidad, se deben trazar las metas u objetivos a seguir para que los empleados pertenecientes a los equipos operativos y tácticos, cuenten con una idea clara y concisa de las actividades a seguir, para poder obtener el deseado ahorro fiscal o en su defecto cumplir con las obligaciones tributarias, las cuales están sometidas bajo el código de normas de cada país.

Ciertamente, cuando están conformados los equipos operativos pertinentes, los estilos gerenciales, implementan o son parte esencial de las conductas de los dirigentes de cualquier organización, son una de las principales bases de la cultura organizacional, brindando las características primordiales de ambientes efectivos en los equipos de trabajo, como también de cuál es el nivel de armonización entre las funciones, actividades y periodos de cumplimiento, siendo capaces de obtener los equipos de trabajo en base a lo dispuesto en sus objetivos y metas y del resultado desarrollado de cada uno, y de la consistencia para su mejoramiento continuo.

Finalmente, haciendo una mirada a la planificación estratégica tributaria, donde se visualizan algunas de los métodos aplicables, con el fin de poder ondear las normas fiscales sin violarlas, pero causando beneficios legales, esto como base del propio conocimiento exigible y obligatorio de la ley, pero también primordialmente del conocimiento de la entidad a la que un gerente está representando, las características pueden existir circunstancias o situaciones,

sacando provecho en conjunto con lo dispuesto por las normas del país. No obstante, el objetivo principal de este artículo es analizar el estilo gerencial y su impacto efectivo en la planificación estratégica tributaria, bajo una metodología documental. Así mismo, está estructurado iniciando con la fundamentación teórica, metodología empleada y se presenta las reflexiones finales.

Fundamentación teórica

Estilos gerenciales

En un entorno organizacional cada vez más dinámico y competitivo, la forma en que los líderes dirigen equipos y toman decisiones cobra una relevancia central para el éxito institucional; es así como los estilos gerenciales emergen como un factor determinante en la construcción de culturas laborales eficientes, en la motivación del talento humano y en la consecución de objetivos estratégicos, razón por la cual resulta imprescindible analizar críticamente sus características, implicaciones y efectos dentro de las organizaciones contemporáneas.

No obstante, en el rol que deben tomar las organizaciones, y en especial hacia el capital humano, los líderes deben enfocarse principalmente en un estilo el cual genere confianza, clima y cultura adecuada para mantener las relaciones laborales hacia el logro de objetivos comunes, así como, sumar esfuerzos para establecer normas y criterios comunes para generar en principio efectividad y eficiencia en las diferentes acciones de la empresa.

El estilo gerencial para Robbins y Coulter (2018) refieren, “se entiende como la parte de la organización que tiene la responsabilidad de dirigir y gestionar los principales asuntos estratégicos y operativos de una empresa, además, hay diversos tipos de estilos gerenciales y es vital conocer el tipo de gerencia acorde a la actividad o característica, representando cada naturaleza de negocio”.

El mismo autor referido, indica, en los estilos gerenciales se requiere contar con ciertas habilidades, demandan en gran manera el liderazgo sobre los equipos de trabajo, así como también, la capacidad de negociar circunstancias, eventos, hechos o argumentos necesarios para resolver un conflicto o de obtener una oportunidad de crecimiento o aumento de la productividad de los equipos de trabajo o una organización, mismo que, la armonización se debe mantener en cuanto al cumplimiento de cada actividad de trabajo realizable y exigible según la esencia del negocio en marcha.

En la misma línea, Chiavenato (2011) indica, “el administrador o director general de la compañía tiene ciertos tipos de estilos gerenciales ejercidas dentro de sus pro-

pías funciones con el propósito de maximizar los resultados cumplimiento efectivo del trabajo en toda la organización". De igual manera, Codina (2012) refiere, "dichos estilos pueden ser de naturaleza autocrático, democrático, consultivo, participativo, deliberado, colegiado, resolutorio, conflictivo". Desde el punto de vista de los investigadores y en base a lo dispuesto anteriormente por los autores, los estilos gerenciales son de suma importancia en el pro de poder resolver situaciones complejas o de cumplir objetivos, este puede variar según una circunstancia específica en la cual se encuentre el dirigente o gerente de una organización o equipo de trabajo.

De igual forma, establecerse las bases necesarias al considerar la gerencia como la función responsable de la dirección estratégica, el cual enfatiza en la adaptación de estilos gerenciales desde una visión funcional, las herramientas para garantizar resultados eficientes, demuestran que el estilo, lejos de ser arbitraria, es una decisión para materializar los principios de adecuación y eficacia, con el propósito de comprender lo que representa la gerencia y su propósito en las organizaciones planifican estratégicamente.

Cada gerente, con su propio estilo de dirección, tiene un impacto en los resultados, lo cual adecua a los ambientes de trabajo y presiones de éxito. Así mismo, tienen la responsabilidad de brindar claridad, transparencia en el debido contexto de los colaboradores de un equipo de trabajo, mejorando el trato interpersonal, así como también del propio compromiso. Para Martins (2024), "los objetivos planteados en las estrategias de alto rendimiento dispuestas por los dirigentes de una organización o negocio, deben estar asentados como base principalmente al enfoque gerencial que aplica en su manera de hacer las correspondientes gestiones de sus labores adscritas".

Así mismo, las cualidades y responsabilidades, debe tener un gerente para fortalecer su estilo gerencial a la hora de tomar decisiones, esto según lo dispuesto por Martins (2024), indica:

"Todas las actividades diarias de la empresa estén conectadas indispensablemente con los objetivos de la empresa, es por ello, asegurarse de que los empleados ejecuten sus funciones conforme lo dicten los tiempos y horarios laborales son de suma importancia, entendiendo siempre el trabajo de liderar es necesario en los grupos compuestos de individuos, porque cada uno de ellos piensan diferente y no contarán con la información clara de sus actividades". (p 51)

La asignación y delegación del trabajo de los miembros de un equipo de trabajo, los buenos gerentes no piensan: "Yo puedo hacerlo", sino abordan una tarea o proyecto con la mentalidad de "Conozco a la mejor persona para el

trabajo", esto expresado por Martins (2024), por tal motivo, la responsabilidad del gerente es asegurarse de que los miembros del equipo tengan suficiente trabajo como para involucrarse y les presenten desafíos, pero sin sentirse sobrecargados o agotados.

La proporción de comentarios y la posibilidad del desarrollo profesional de los miembros de un equipo de trabajo, amplía sus capacidades de tener una visión del futuro en pro del mejoramiento continuo, además, siempre se debe tener en cuenta la existencia de niveles y el propósito de superación de cada individuo, proceso indispensable para promover el éxito. No obstante, fomentar y fortalecer entre los miembros del equipo de trabajo, es una de las bases principales a promover, debido a esto, causa para la organización, una maximización de la efectividad y productividad, esto es logable, impartiendo charlas, comunicación directa, dialogo instructivo, entre otras actividades que generen cercanía entre el líder y los seguidores miembros del equipo.

Finalmente, el estilo gerencial determina la ejecución efectiva en la planificación estratégica tributaria, es decir, un buen liderazgo participativo, analítico y éticamente orientado, conduce a la organización al cumplimiento fiscal efectivo, comprobándose en la reducción costos de capital para fortalecer su trascendencia hacia efectividad de la planificación tributaria, alineando la visión estratégica, cultura organizacional y responsabilidad social, fomentando un baluarte en el cumplimiento fiscal proyectado con legitimidad hacia el largo plazo.

Tipos de estilos gerenciales

El gerente o líder de una organización tiene ciertos estilos gerenciales de acuerdo a sus habilidades o competencias, las cuales ejerce a través de funciones para maximizar los resultados del trabajo efectivo. Según Codina (2012) refiere, "dichos estilos pueden ser de naturaleza autocrático, democrático, consultivo, participativo, deliberado, colegiado, resolutorio, conflictivo; en este sentido, el impacto puede variar si se trata de un tipo de negocio no estructurado como el de consultoría gerencial, publicidad creativa; o uno altamente estructurado como una refinería o línea de ensamblaje".

Del mismo modo, los estilos gerenciales, varían de acuerdo al desempeño del gerente, tanto en sus responsabilidades como el compromiso en la realización de sus actividades, por ello, para mencionar algunos de ellos, el autor Suárez y Pinzón (2020) considera al estilo autocrático como, "aquel en el que el gerente toma decisiones de manera unilateral, sin participación de los subordinados. Se basa en el ejercicio del poder centralizado, con baja tolerancia a la ambigüedad y control directo sobre las tareas". En este tipo, sus acciones se enfocan en contextos

de emergencia o cuando alguna persona manifiesta baja madurez laboral o emocional para cumplir sus funciones.

En base a lo dispuesto anteriormente, el estilo gerencial autocrático, comprende las decisiones tomadas involucradas en una situación crítica, son realizadas por él directamente, además de su prioridad esencial es supervisar que los miembros de su equipo realicen las actividades de manera estricta y apegadas a los objetivos de la organización, habitualmente no incluirá las opiniones de los miembros del grupo de trabajo.

Seguidamente, se tiene estilo gerencial democrático definido por los autores Hernández et al (2017) consideran, “promueve la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones. El gerente consulta, escucha y fomenta el consenso, aunque conserva la última palabra. Se asocia con una comunicación asertiva, trabajo en equipo y clima organizacional armonioso”. Este estilo gerencial, define la forma cómo se involucra una gestión participativa del líder de un equipo de trabajo y sus principales colaboradores, permitiendo argumentar y justificar opiniones referentes a la toma de decisiones, al diseño propio de estrategias, así como también, la selección y segregación de actividades más armónica, en función de las habilidades y destrezas con las que se cuentan.

Otro a considerar es el estilo gerencial tipo Laissez-Faire, de acuerdo a lo establecido por Yang (2025) refiere, “se caracteriza por ausencia total de control directo, donde el gerente delega completamente la toma de decisiones al equipo. Aunque puede fomentar la autonomía, también puede generar desorientación si el equipo no está altamente capacitado”. Al considerar otro tipo de liderazgo como es el caso del coaching, dispuesto por Ramírez (2025), “es un proceso sistemático y colaborativo entre el gerente y el colaborador que busca desarrollar competencias, potenciar el desempeño y fomentar la autonomía a través de preguntas poderosas, escucha activa y retroalimentación constructiva. Se centra en el aprendizaje continuo y la mejora del desempeño laboral”.

Específicamente, este estilo gerencial del coaching, es capaz de ayudar a los miembros del equipo de trabajo, a maximizar sus habilidades y destrezas, comprendiendo las fases de entrenamiento, validando que se pueda cumplir con lo exigido para cada nivel, y el desprendimiento de nuevas funciones se despliega en función de lo que el individuo, el cual debe estar en capacidad de cumplir según su entrenamiento.

Por último, y no menos importante, uno de los estilos actualmente utilizados por los gerentes es el transaccional. Para Fernández y Quintero (2017) refieren, “se basa en un intercambio de recompensas por el cumplimiento de tareas. El gerente establece metas claras, monitorea el desempeño y otorga incentivos (económicos o de recono-

cimiento) cuando los objetivos se alcanzan. Este estilo es eficaz en contextos organizacionales estables y tareas bien definidas”.

No cabe duda, el estilo gerencial, en muchas organizaciones, determina en la efectividad de la planificación estratégica tributaria. No se trata de solo imponer medidas, como fiscalizaciones rígidas, si bien es asegurar su cumplimiento, pudiendo derivar en una planificación por falta de dirección, por ello, es necesario fomentar un análisis que fortalezca las estrategias para potencial el capital humano, desarrollando equipos capaces de anticipar cambios normativos, para convertirse en una ventaja competitiva sostenible y genuino de una empresa.

Planificación estratégica tributaria

Dentro de la gerencia, una herramienta para la toma de decisiones es la puesta de los negocios, el mismo, se cree, está caracterizado principalmente por los comportamientos que está coordinado por los dirigentes de una organización, por tanto, el objetivo está en la optimización fiscal, a través de la relación jurídica dentro del marco legal del estado, principalmente su intención es la disminución de costos en el ahorro fiscal, aumentando la competitividad perfectamente legítima.

Para Parra (2008), indica, “la planificación tributaria establece un control de las diferentes obligaciones bien sea las generadas por los impuestos, tasas y/o contribuciones dentro de las operaciones de la empresa, permitiendo a su vez evaluar los logros obtenidos en la misma”. Es importante mencionar, el mismo autor hace referencia sobre la planificación tributaria la cual está ligada a la planificación general de la empresa, pero tiene modalidades específicas, como lo son el análisis del aspecto impositivo, así como la comprensión de las exenciones y alternativas que brinda la legislación.

Por parte, Sage (2024) infiere, “la planificación fiscal es una estrategia encaminada a reducir la carga tributaria dentro de la legalidad, aprovechando al máximo las deducciones, exenciones y créditos fiscales disponibles puede significar una diferencia significativa en la cantidad de impuestos a pagar”. De igual forma, Bautes y Molina (2019), expresa, “es una herramienta estratégica de soluciones comerciales, caracterizada por un negocio cooperativo, para crear relaciones y situaciones legales que se centran en optimizar la carga financiera, en la ley, reducir los costos, en otras palabras, ahorrar impuestos y así aumentar la competitividad, las actividades completamente legales.

Realizar una planificación estratégica tributaria para tratar de limitar las deudas fiscales, puede llamarse ahorros financieros, por tanto, haciendo una planificación razonable de eventos, actividades y transacciones finan-

cieras dentro de los límites establecidos en la ley, y de los impuestos, reduce las deudas fiscales debido al uso intencional del arte legal.

La planificación estratégica tributaria tiene como objetivo principal, una planificación fiscal tributaria estratégicamente estructurada, se alcanza un control mayor del contexto tributario afecta a la organización, es decir, las normativas ya existentes además de una preparación más organizada, facilite la adaptación ante las diferentes vicisitudes, las cuales podrían presentarse como modificaciones a las leyes, el anuncio de decretos o providencias, podrían generar crisis por el riesgo que la mismas implican, esto según lo dispuesto por Galarraga (2002), al respecto, la planificación tributaria tiene como finalidad lo siguiente:

- Cuando se planifica el tributo a pagar, se tiene que obtener el menor impacto posible sobre los recursos financieros de la organización.
- La planificación procura una disminución del pasivo tributario, lo que se podría denominar como el ahorro fiscal, mediante la planificación adecuada de los acontecimientos, las actividades y operaciones financieras, dentro de los límites establecidos en la ley.
- La Planificación fiscal tributaria plantea lineamientos apropiados a la realidad de la empresa, tomando en cuenta además sus expectativas a futuro.
- Sirve como guía para el personal especializado encargado del área de impuestos, mostrando la manera de realizar las actividades.

Para ejecutar correctamente las fases de la planificación estratégica tributaria, se deben evaluar las condiciones específicas de los contribuyentes desde la administración en las organizaciones, en este caso Mera (2012), indica, “es una herramienta para optimizar los impuestos en que están sujetos los pasivos, lo cual implica la planeación para tratar de reducir la mínima carga fiscal, mediante la correcta utilización de los beneficios tributarios ofrecidos por ley”.

Dentro de la planificación tributaria, existen diferentes estrategias las cuales pueden considerarse de manera efectiva en un adecuado plan ajustado a la organización. En palabras de Delgado y Pérez (2019) refiere:

“Para el caso de ajustes a los activos y conseguir beneficios fiscales, se encuentran los castigos a los inventarios, este consiste en el método de realizar una evaluación periódica al cierre de cada periodo fiscal, con el fin de obtener el correcto saldo real de la mercancía, deduciendo así el inventario que se encuentre en mal estado, garantizando a través de este castigo una deducción efectivamente

te deducible, esto dentro de la legalidad establecida por la ley, ya que existen porcentajes máximos de deducción a causa de la mencionada estrategia”.

Por otra parte, existe otra estrategia de castigo en el rubro de los activos corrientes, la cual consiste en el castigo de la cartera, o mejor conocido como las cuentas incobrables, este es considerado un método efectivo para generar una deducción, así como de también llevar a la realidad los saldos de cuentas por cobrar, por mayor efectividad que una organización tenga en sus procesos de cobranzas, siempre se ven evidenciadas cuentas malas, no serán capaces de cobrar oportunamente o en su defecto cuando puedan ser depositadas a la organización, ya su valor representara para la entidad un deterioro de recursos.

Como dentro de la planificación tributaria, una de las primeras fases consiste en el autoconocimiento de la organización, en surgen nuevas estrategias como la del cambio de los métodos de depreciación de los activos actuales para hacer sus labores diarias, están pueden ser, llevar depreciación por unidades producidas a activos que tenían depreciación lineal, identificar activos los cuales no tengan ningún valor residual por presentar algunas características especiales, no le permiten vender el activo depreciado bajo ningún valor, así como también de implementar ciertas políticas, permitiendo identificar un activo recurrente en compra y desecho, como un posible gasto deducible inmediatamente desde su compra, esto suele suceder con algunos aparatos adquiridos con frecuencia y no cumplen con la estimación de tiempo de depreciación.

En la planificación estratégica tributaria se ven evidenciados métodos en el rubro de los pasivos. Según Delgado y Pérez (2019) menciona, “son aquellos correspondientes a una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla la entidad espera desprenderse de recursos en la incorporación de beneficios económicos, es importante entonces, el contribuyente conozca, para que un pasivo sea considerado un costo para su disminución fiscal, este debe poseer los documentos correspondientes a la cancelación de la deuda, de igual manera, estos deben estar registrados contablemente según las fechas donde sucedió el hecho y donde se ven evidenciado las fechas de los documentos.

La planificación estratégica tributaria, puede considerarse como un proceso integral que parte del análisis prospectivo y el uso de herramientas legales para buscar la optimización de la carga fiscal para crear un valor a la organización, las cuales deben estar alineadas a las decisiones financieras y operativas, normadas en las leyes tributarias, como marco de legalidad, ética y responsabilidad social, impulsando un enfoque reactivo y de corto plazo hacia uno proactivo e integral, alineado con la visión de

negocio. Finalmente, deja de ser una carga administrativa para convertirse en una potente herramienta de creación de valor, fomentando una cultura organizacional de previsión, análisis y gestión holística que, en última instancia, define la competitividad y la perdurabilidad de la empresa en un entorno global cada vez más complejo.

Metodología utilizada

Para el desarrollo de este artículo, se utilizó una metodología documental bibliográfica. Los datos fueron recopilados a través de fuentes documentales, examinándose la literatura científica, documentos y otras fuentes relevantes sobre los estilos gerenciales y la planificación estratégica tributaria, priorizándose sobre documentos confiables desde un análisis exhaustivo. De igual forma, los datos se interpretaron de acuerdo a estos documentos.

No obstante, en palabras de Hernández et al (2018) consideran, la investigación documental, “es aquella basada en la recopilación, análisis e interpretación de información existente en diversas fuentes documentales, como libros, artículos científicos, informes, tesis, entre otros”. La ruta metodológica que se ha continuado ha comprendido básicamente tres momentos como lo expresa Barraza (2023) en exploración, focalización y profundización. Dentro de los trabajos estudiados para el desarrollo de la investigación se consultaron los estudios de Hernández et al (2017), Suárez y Pinzón (2020), Yang (2015), entre otros.

Reflexiones finales

Cuando una organización se convierte en sujeto de tributación, deja de ser una empresa que produce únicamente utilidades para transformarse en una gerencia que da sentido a todos los procesos o trámites de la norma fiscal. Por ende, un estilo gerencial apropiado será la vía por el cual la ley se vuelve operación, reafirmando a la estrategia como un valor compartido donde los diferentes empleados configuran colaborativamente la convicción de cumplir con los objetivos o metas organizacionales. Dicho lo anterior, el analizar sobre los estilos gerencial y su impacto efectivo en la planificación estratégica tributaria se considera lo siguiente:

- Los estilos gerenciales están basados no solo por las competencias o habilidades que de ella emana, siendo el caso la norma legal, sino que se traduce en ley. Por ello, desde el escenario del liderazgo autocrático, generalmente se comprime toda norma en órdenes rígidas, generando cumplimiento en algunas de sus funciones, pero se vuelve incapaz en detectar vacíos legales.

- En el caso del estilo democrático, todos los procesos de planificación estratégica tributaria, la convierte en una esperanza de diálogo, donde los especialistas fiscales aportan interpretaciones que reducen la carga sin aumentar el riesgo, elementos indispensables para poder gerencial de acuerdo a los principios o estatutos organizacionales.
- El estilo coaching, por su parte, alcanza multiplicar lectores de la norma, convirtiendo a cada empleo en un potencial traductor, ante la profundidad de la planificación tributaria, bajo la riqueza de un lenguaje gerencial que articula a cada departamento, función o competencias para el logro de sus metas.
- Al referirse al estilo gerencial Laissez-faire y transaccional, los cuales están controlados en operaciones recurrentes de bajo riesgo, en cuyo casos de tributos no son considerados los más adecuados, debido a que, las consecuencias de un mal manejo tributario repercute directamente en los socios, por lo tanto, delegar autonomía total como lo dispone laissez-faire, no es idóneo, como también del beneficio a obtener con la contraprestación constante por parte del líder con los equipos de trabajo o con los agentes de fiscalización el cual observan su trabajo, genera falta de transparencia, habitualmente las estrategias aplicadas no son bien vistas por quien tiene como prioridad brindar el patrimonio de una organización.
- De los estilos gerenciales requeridos para llevar a cabo la planificación estratégica tributaria efectiva, puede inicialmente prevalecer el estilo democrático, según las disposiciones, las leyes y normativas tributarias presentes, es de suma importancia contar con un equipo de trabajo versátil, por lo tanto, la recepción de opiniones por parte de los miembros, podrá garantizar las decisiones a tomar, las cuales estén debidamente blindadas, minimizando los riesgos de errores, ya que, un líder democrático estará abierto a estudiar el pleno de posibilidades y escenarios, dando una oportunidad al debate efectivo y de la consecuente decisión a tomar

En este orden de ideas, los estilos gerenciales definen al impacto el cual se obtiene dentro de una planificación estratégica según el estilo aplicado para hacerlo efectivo, partiendo del hecho de la capacidad de ser versátiles en sus modelos de gerencias, permitiendo adaptarse plenamente a circunstancias específicas, sin presentar dificultades a la hora de tomar decisiones o en la resolución de algún problema u obstáculo, impidiendo el cumplimiento de algún objetivo, generando mayor beneficio en el crecimiento profesional de una organización.

Finalmente, entre la norma y la estrategia, el gerente tiene la capacidad de tomar decisiones de acuerdo a la legitimidad organizacional, siendo necesario aportar hacia poder obtener un alto nivel de efectividad en el estilo gerencial aplicado dentro de la planificación estratégica tributaria. No obstante, garantizar a los gerentes la adopción de su propio estilo a las situaciones en las cuales les sean presentadas, fomenta una capacidad de plantearse o simularse escenarios tributarios, garantizando una proyección segura de resultados, o en su defecto, estimar en algunos casos los posibles costos y pérdidas que no pueden evadirse, permitiendo visualizar cuáles son los trabajos tácticos necesarios para realizar y cuales no tienen una consecuencia positiva para la organización.

Referencias Bibliográficas

- Barraza (2023). Metodología de la investigación cualitativa. Una perspectiva interpretativa. Primera edición: enero de 2023 Editado en México ISBN: 978-607-99980-4-2
- Bautes y Molina (2019). Planificación estratégica tributaria para el Impuesto a la actividad económica en periodos inflacionario en la Empresa Montacargas Vex Valencia, C.A.
- Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Codina (2012). El gerente de hoy en una empresa exitosa. Revista Espacios. Colombia.
- Delgado y Pérez (2019). Contabilidad financiera y fiscal: Aplicación práctica. Ecoe Ediciones.
- Fernández y Quintero (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. Revista Venezolana de Gerencia, 22(77), 56-74. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- Galarraga (2002). Fundamentos de Planificación Tributaria. Editorial: Editorial HP Color, Caracas, Venezuela. Edición: 1era ed.
- Hernández et al (2017). Estilos gerenciales en función del empoderamiento de los colaboradores. Revista Espacios (ISSN 0798-1015), Vol. 42, No. 02. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a21v42n02/a21v42n02p03.pdf>
- Hernández et al (2018). Metodología de la Investigación. Editorial Mc. Graw Hill. México
- Martins (2024). Con este estilo de gestión puedes darle a tu equipo el respaldo que necesita. Tomado de la página web asana. Disponible en: <https://asana.com/es/resources/management-styles>
- Mera (2022). Propuesta de mejoramiento al proceso de planeación tributaria de la empresa Ingetec [tesis de pregrado, Institución Universitaria Antonio José Camacho]. Repositorio Uniajc. <https://repositorio.uniajc.edu.co/handle/uniajc/1301>
- Parra (2008). Planeación Tributaria para la Organización Empresarial. 5ta Edición.
- Parra (2014). Planeación Tributaria y organización Empresarial. Bogotá, México D.F, Buenos Aires, Caracas, Lima, Santiago: Legis.
- Ramírez (2025). Coaching gerencial en la era moderna y su impacto en el desarrollo organizacional. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 9(1), 1-20. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10329995.pdf>
- Robbins y Coulter (2018). Administración (13.ª ed.). Pearson Educación.
- Sage. (2024, 9 de julio). Cómo hacer una planificación fiscal para reducir impuestos. <https://www.sage.com/es-es/blog/como-hacer-la-planificacion-fiscal/>
- Suárez y Pinzón (2020). Estilos gerenciales en función del empoderamiento de los colaboradores. Revista Espacios (ISSN 0798-1015), Vol. 42, No. 02. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a21v42n02/a21v42n02p03.pdf>
- Vroom y Yetton (1973). Leadership and decision making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Yang (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. Journal of Management Development, 34(10), 1246-1261. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>

Vol. I. No. 1

Diciembre 2025

ISSN 3105-7616

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2025000276

Tabla de Contenido

Editorial

Artículos

- **Modelo estratégico de gestión para docentes en la atención a la neurodiversidad** 6
Strategic management model for teachers in the Attention to neurodiversity
Yasmilec Hinestroza, Sarrina Tigrera, Palmira González
- **El estilo gerencial y su impacto efectivo en la planificación estratégica tributaria** 11
Managerial Style and Its Effective Impact on Strategic Tax Planning
Chourio Martin, Fuenmayor Jineska, Perozo Juan
- **Aplicación de los principios del Método Deming para la mejora continua de la Supervisión Educativa** 23
Social management guidelines to address Huntington's Disease
Katy Guanipa, Ana Nava
- **Supervisión educativa en la educación católica. Un enfoque holístico** 24
Educational supervision in catholic education. A holistic approach
Nathaly Fernández, Rosmery Vilchez

Ensayos Árbitrados

- **La supervisión educativa desde un enfoque holístico** 29
Educational Supervision from a Holistic Approach
Evaliza Tami, Yurnelis Rojas



***Autoridades Universitarias
de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández***

Presidente del Consejo Superior
Dr. Albes Calimán

Rectora
Dra. Gisela Quijada

Vicerrector Académico
Dr. Juan Rincón

Vicerrectora Administrativa
Dra. Aivel Calimán

Decana de la Facultad de Humanidades, Arte y Educación
Dra. Gabriela Pérez

Decana de la Facultad de Ingeniería
M.Sc. Bárbara Ordóñez

Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Políticas
M.Sc. Marieugenia Fernández

Decano de la División de Investigación y Postgrado
Dr. Daniel Romero

Decano de Extensión y Desarrollo Estudiantil
M.Sc. Oslando Rivera