

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DOCTORADO EN GERENCIA**



**LA TOMA DE DECISIÓN DESDE LAS LÓGICAS
ORGANIZACIONALES EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS**

Autora: Nataly Kardousli Khabbaze

Caracas, junio 2019

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DOCTORADO EN GERENCIA**



**LA TOMA DE DECISIÓN DESDE LAS LÓGICAS
ORGANIZACIONALES EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS**

Tesis para optar al título de Doctora en Gerencia

Autora: MSc. Nataly Kardousli Khabbaze

Tutora: Dra. Dilia Monasterio González

Caracas, junio 2019

DEDICATORIA

*A mi amada Venezuela
A mi querida Casa de Estudio,
mi hermosa Universidad Central de Venezuela.
La Casa que Vence las Sombras*

AGRADECIMIENTOS

A ti Dios Todopoderoso, te doy gracias por las bendiciones, aprendizajes y satisfacciones que recibo cada día. A ti Santísima Virgen del Valle, por escuchar mis peticiones e interceder por mí ante Dios.

Agradezco al Dr. Julio Corredor, Coordinador del Doctorado, por cada una de sus orientaciones y palabras de aliento durante este trayecto; a mis profesores por brindar sus conocimientos y guiar los pasos por este recorrido académico; y también a mis compañeros, por ser uno para los otros, el mejor apoyo y por haber conformado un excelente equipo de estudio. Gracias a todas esas personas que de una u otra forma han contribuido con su apoyo en la realización y culminación del Doctorado en Gerencia y dejé de mencionar por las escasas líneas disponibles; les expreso mis más sinceras disculpas por no mencionarlos directamente.

A mis padres Afram y Violette, quienes supieron darme una excelente educación llena de valores, brindándome las mejores oportunidades sin escatimar esfuerzos para mi desarrollo personal y profesional. Gracias a ustedes, Papá y Mamá soy quien soy hoy día. Igualmente, no olvido a mi hermano Jorge, quien me ha dado su apoyo incondicional en todo momento. A mi madrina Ortans, quien es mi segunda madre y la más colaboradora y consentidora.

A Jean, por llegar a mi vida en el mejor momento, gracias por cada palabra de ánimo en este último paso, y por sentirte feliz y orgulloso de mi logro.

Finalmente, dejo estas líneas para dar mi más especial agradecimiento a la Dra. Dilia Monasterio, quien me impulsó a iniciar este trayecto y me acompañó en cada momento de esta hermosa aventura académica, que hoy materializo con su culminación, gracias infinitas por ofrecerme cada orientación, por brindar tus conocimientos sin egoísmos, por querer que cada día sea mejor. Eres y serás más que una excelente Tutora, eres Maestra de Vida, Madre Amiga, no me cansaré de agradecer, gracias a tu apoyo, orientación, disposición y dedicación fue posible la realización y culminación de mi Tesis con total éxito, sin tu acompañamiento no hubiese sido posible.

Gracias Infinitas...
Nataly Kardousli Khabbaze

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DOCTORADO EN GERENCIA**



APROBACIÓN DE LA TESIS POR LA TUTORA

En mi condición de Tutora de la Tesis titulada “La Toma de Decisión desde las Lógicas Organizacionales en las Empresas Venezolanas”, presentado por la MSc. Nataly Kardousli Khabbaze, titular de la cédula de identidad N° V-13.070.754; aspirante al grado de Doctora en Gerencia, considero que el mencionado trabajo cumple con los requisitos exigidos por esta prestigiosa Casa de Estudios y reúne los méritos para ser sometido a la evaluación por parte del Jurado evaluador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los veinte y seis días del mes de septiembre de dos mil diez y ocho.

Dra. Dilia Monasterio González
C. I. V-4.678.880
Tutora

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DOCTORADO EN GERENCIA**



**LA TOMA DE DECISIÓN DESDE LAS LÓGICAS ORGANIZACIONALES
EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS**

Autora: MSc. Nataly Kardousli Khabbaze
Tutora: Dra. Dilia Monasterio González

RESUMEN

En la actualidad los cambios económicos, jurídicos y políticos que vive el sector empresarial ha mermado el número de empresas venezolanas dedicadas al comercio, algunas han cerrado definitivamente sus puertas. Sin embargo existe un número significativo de empresas del sector comercio al por mayor y por menor que sobreviven ante un entorno turbulento e impredecible. Esta tesis sostiene, que la sobrevivencia en el mercado está vinculada a la lógica que subyace en la toma de decisiones; por ello se genera un corpus conceptual que explica la lógica del decisor, en este particular el empresario; a través de la neurofenomenología como método que acepta la asociación entre las ciencias cognitivas y el estudio de la experiencia humana. Las evidencias muestran treinta dos significados que configuran el entramado categorial: entorno, formación, poder, ética y emoción; elementos teóricos que fundamentan la construcción del conocimiento sobre el estudio. Así, se revela una lógica denominada lógica dominante que corresponde a un ser individual y no a la organización, es el mundo enactuado del decisor. Además en esta tipología conviven aspectos que tipifican una lógica proactiva y una lógica productiva. Evidencias que permiten construir la lógica de la toma de decisiones en el mundo empresarial del sector comercio en Venezuela.

Palabras Claves: Lógicas Organizacionales, Toma de Decisiones, Empresas Venezolanas.

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DOCTORADO EN GERENCIA**



**DECISION MAKING FROM ORGANIZATIONAL LOGICS IN VENEZUELAN
COMPANIES**

Autora: MSc. Nataly Kardousli Khabbaze

Tutora: Dra. Dilia Monasterio González

ABSTRACT

Currently, the economic, legal and political changes that the business sector is experiencing has reduced the number of Venezuelan companies engaged in trade, some have definitely closed their doors. However, there is a significant number of companies in the wholesale and retail trade sector that survive in a turbulent and unpredictable environment. This thesis maintains that survival in the market is linked to the logic that underlies decision-making; for that reason a conceptual corpus is generated that explains the logic of the decision maker, in this particular the entrepreneur; through neurophenomenology as a method that accepts the association between cognitive sciences and the study of human experience. The evidences show thirty two meanings that configure the categorical framework: environment, formation, power, ethics and emotion; theoretical elements that underlie the construction of knowledge about the study. Thus, a logic called dominant logic is revealed that corresponds to an individual being and not to the organization, it is the world enacted by the decision maker. In addition, in this typology there are aspects that typify a proactive logic and a productive logic. Evidences that allow to build the logic of decision making in the business world of the commerce sector in Venezuela..

Keywords: Organizational Logics, Decision Making, Venezuelan Companies.

INDICE GENERAL

| | Página |
|---|--------|
| RESUMEN..... | vi |
| ABSTRACT | vii |
| INDICE GENERAL..... | viii |
| ÍNDICE DE CUADROS | xi |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | iii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I | 14 |
| EL PROBLEMA | 14 |
| Objeto de Estudio..... | 14 |
| Contextualización del Estudio | 24 |
| Objetivos de la Investigación..... | 45 |
| Objetivo General..... | 45 |
| Objetivos Específicos | 45 |
| Relevancia del estudio | 46 |
| CAPÍTULO II | 48 |
| MARCO REFERENCIAL..... | 48 |
| Estudios Previos a la Investigación..... | 48 |
| Teorías, Perspectivas y Enfoques de la Investigación..... | 65 |
| Teoría General de Sistemas..... | 66 |
| La Tradición de los Sistemas Sociales | 70 |
| La Tradición Sistémica de las Organizaciones..... | 75 |
| Las Ciencias Cognitivas | 82 |
| La Tradición Simbólico Clásica de las Ciencias Cognitivas | 84 |
| La Tradición Funcionalista de las Ciencias Cognitivas | 88 |
| La Tradición Representacional de las Ciencias Cognitivas..... | 91 |
| La Toma de Decisiones desde la Tradición Clásica y de la Utilidad | 96 |
| La Racionalidad Limitada en la Toma de Decisiones..... | 99 |
| La Toma de Decisiones desde Dos Sistemas | 102 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO III | 109 |
| MARCO METODOLÓGICO | 109 |
| Fundamentación..... | 110 |
| Etapas Metodológicas | 129 |
| Etapa I: Del contexto | 129 |
| Etapa II: De la Recolección de la Información..... | 133 |
| Etapa III: De los Significados, su Codificación y Reagrupación en las Categorías..... | 139 |
| Etapa IV: De la Comprensión, Interpretación y Explicación..... | 142 |
| Etapa V: De la Teorización | 145 |
| CAPÍTULO IV..... | 148 |
| HALLAZGOS DEL ESTUDIO..... | 148 |
| Categoría Entorno..... | 149 |
| Naturaleza | 152 |
| Legalidad | 154 |
| Control..... | 156 |
| Económico..... | 158 |
| Político | 159 |
| Sobrevivencia | 161 |
| Cambios..... | 162 |
| Incertidumbre | 163 |
| Información..... | 168 |
| Riesgo | 173 |
| Oportunidad..... | 176 |
| Certeza..... | 179 |
| Interacción | 181 |
| Familia..... | 183 |
| Categoría Formación | 185 |
| Experiencia..... | 187 |
| Conocimiento | 189 |
| Creencia..... | 190 |
| Crianza..... | 192 |

| | |
|--|-----|
| Intuición..... | 192 |
| Categoría Poder | 194 |
| Autoridad | 196 |
| Confianza..... | 199 |
| Competencia | 201 |
| Reinvención..... | 202 |
| Negociación..... | 202 |
| Categoría Ética | 203 |
| Moral..... | 205 |
| Principios | 208 |
| Valores | 211 |
| Responsabilidad | 212 |
| Comportamiento | 214 |
| Corrupción | 215 |
| Categoría Emoción | 218 |
| Expectativa..... | 221 |
| Motivación | 223 |
| Aspectos conclusivos | 224 |
| CAPÍTULO V..... | 232 |
| CORPUS CONCEPTUAL..... | 232 |
| La Lógica de la Toma de Decisiones en el Mundo del Comercio. Una Interpretación desde los Empresarios Venezolanos..... | 240 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 249 |
| ANEXOS..... | 269 |
| ANEXO - A | 270 |
| Clasificación Industrial Internacional de todas las Actividades Económicas..... | 270 |
| ANEXO - B | 275 |
| Entrevista..... | 275 |
| ANEXO - C..... | 280 |
| Veredicto..... | 280 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | Página |
|---|--------|
| Cuadro N°1: Categorías Individuales de Clasificación Industrial Internacional | 23 |
| Cuadro N°2: Histórico de la Política Cambiaria Venezolana | 26 |
| Cuadro N°3: Histórico del Precio del Dólar en el Mercado Paralelo..... | 28 |
| Cuadro N°4: Indicadores del Índice de Libertad Económica..... | 33 |
| Cuadro N°5: Facilidad de Hacer Negocios | 34 |
| Cuadro N°6: Abordaje Organizacional..... | 78 |
| Cuadro N°7: Características de los Sistemas Abiertos..... | 81 |
| Cuadro N°8: Principales Autores de las Ciencias Cognitivas | 83 |
| Cuadro N°9: Fenomenología de Edmund Husserl..... | 116 |
| Cuadro N°10: Aproximación Enactiva..... | 123 |
| Cuadro N°11: Descripción de la Actividad Económica | 132 |
| Cuadro N°12: Distribución de la Muestra de Estudio | 134 |
| Cuadro N°13: Fechas de Recolección de Información | 139 |
| Cuadro N°14: Matriz de Códigos y Significados | 140 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | Página |
|--|--------|
| Gráfico 1: Histórico Anual del Precio del Dólar Paralelo | 28 |
| Gráfico 2: Distribución de las categorías según significados | 149 |
| Gráfico 3: Significados de la Categoría Entorno | 152 |
| Gráfico 4: Significados de la Categoría Formación..... | 186 |
| Gráfico 5: Significados de la Categoría Poder..... | 196 |
| Gráfico 6: Significados de la Categoría Ética..... | 205 |
| Gráfico 7: Significados de la Categoría Emoción | 221 |
| Gráfico 8: Frecuencia de la Categorías del Estudio | 237 |
| Gráfico 9: Evocaciones de cada Categoría..... | 239 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | Página |
|--|--------|
| Figura N°1: Elementos Estructurales | 25 |
| Figura 2: Elementos Conceptuales de la Lógica Organizacional | 44 |
| Figura 3: Aspectos Constituyentes del Método Fenomenológico Heideggeriano..... | 119 |
| Figura 4: Campos de Agrupación | 141 |
| Figura 5: Recursividad de Comprensión, Interpretación y Explicación..... | 144 |
| Figura 6: Sistema de Circuitos de Teoría | 146 |
| Figura 7: Convergencia de las Distintas Tradiciones de la Toma de Decisiones | 226 |
| Figura 8: Producción de Conocimiento..... | 235 |
| Figura 9: La Lógica Dominante entre lo Productivo y Proactivo | 240 |
| Figura 10: Mundo Enactuado de las Empresas del Sector Comercio en Venezuela | 245 |
| Figura 11: Representación de la Lógica de la Decisión desde el Mundo Enactuado de las Empresas Venezolanas del Sector Comercio al por Mayor y por Menor..... | 246 |
| Figura 12: Planos de la Lógica Complementaria de la Decisión en las Empresas Venezolanas del Sector Comercio al por Mayor y por Menor..... | 247 |

INTRODUCCIÓN

El estudio que se desarrolla en este texto académico, tiene como propósito generar un corpus conceptual de las lógicas en los procesos decisorios en las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela. Estas actualmente se enfrentan a la obligación de adaptarse a las exigencias de estos cambios, marcados con la ideología de gobierno, además de los elementos jurídicos que condicionan y limitan sus derechos y libertades económicas, así como su capacidad de decisión y maniobra.

Lara (2015) explica que el entorno venezolano coloca al gerente en un dilema entre los objetivos de la empresa, los nuevos proyectos e innovaciones que exige el entorno, y la visión del Estado regulador no acorde con los conocimientos y fundamentos capitalistas. En el desempeño de una buena gerencia; surge "...el conflicto deontológico, el deber ser sustentado por el paradigma del capitalismo frente al deber ser proveniente del Socialismo del siglo XXI" (pág. 106).

De esta manera, abordar el estudio de las lógicas organizacionales desde la problemática de la toma de decisiones en las empresas privadas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela, requiere aceptar la complejidad intrínseca del fenómeno; y en consecuencia, buscar desde los elementos la realidad del estudio. Por otra parte, se requiere conocer la presencia de nuevas tipologías de lógicas como la fluida, proactiva, productiva y dominante; planteadas por De Bono, Alonso, Díez de Castro, Vázquez, Díez, Navarro, Calvo de Mora, Prahalad, y Bettis.

De ahí que se asumen las empresas como sistemas adaptativos complejos, donde su comportamiento es comprendido desde sus interacciones con el entorno, y están compuestas por accionistas, directivos, equipos de trabajo, aliados, proveedores, clientes y contexto, que interactúan entre sí. Estas interacciones, promueven la evolución de la organización

transformándola y, a la vez, modificando su entorno. Por ello, la comprensión de estos sistemas viene dada por su emergencia, autoorganización y evolución, especificidades que atañen a sus comportamientos no lineales alejados del equilibrio.

Sobre este argumento, las empresas privadas del sector comercio al por mayor y por menor venezolanas serán comprendidas desde la concepción de las organizaciones como sistemas abiertos; Katz y Kahn (1993) señalan que las organizaciones son sistemas sociales, por ende, sistemas abiertos, puesto que el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente. Por tanto, las organizaciones sociales están conformadas por un conjunto de elementos humanos, técnicos, financieros, decisorios; entre otros, con una estructura organizativa, y con una serie de subsistemas con funciones específicas y complementarias, que se integran y coordinan para el logro de resultados.

La perspectiva sistémica, sustenta que el sistema es un conjunto de elementos interrelacionados en una realidad, y dan cuenta siguiendo a Niklas Luhmann, Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, quienes fundamentan la perspectiva de la autoorganización, donde las organizaciones basan su realidad en los sistemas de producción y se centran en mantener los componentes y relaciones necesarias para alcanzar sus objetivos productivos.

Los componentes y relaciones del sistema no solo son dadas internamente con las decisiones internas en la dinámica empresarial, sino también externamente, con un entorno característico de incertidumbre, la normativa excesiva, innovación tecnológica, entre otros elementos, lo cual conlleva a una perspectiva de complejidad¹, refiere a la organización como una

¹ Ancidey en Monasterio (2013) sostiene que la complejidad no forma una teoría única, no hay una "Teoría de la Complejidad", sino que la misma es más bien una especie de término amplio, bajo el cual se agrupan una serie de resultados teóricos y empíricos, obtenidos en las ciencias naturales y cuyos orígenes pueden remontarse hacia fines del siglo XIX, en matemáticas y física. Estos

totalidad organizada, con un comportamiento complejo y de relaciones dialógicas y complementarias a su vez. La noción del comportamiento complejo implica la coexistencia de estados de orden y desorden, razón y sin razón, estabilidad e inestabilidad. En este sentido, la realidad se construye a través de las relaciones entre diversas lógicas decisorias con la capacidad de redefinirse y adaptarse.

En este particular, es el empresario quien toma decisiones ante la diversidad de los criterios político, económico y jurídico del entorno venezolano; y da sentido a su acción decisoria desde la configuración de los elementos sociales, culturales, racionales, emocionales, éticos, experiencia, situación actual y expectativa. Por tanto, las empresas privadas del sector comercio al por mayor y por menor se enfrentan a las controversias de la coyuntura venezolana caracterizada por la complejidad, la incertidumbre y los antagonismos teóricos fácticos.

Es por ello, que este estudio se planteó dar respuesta a la pregunta del conocimiento ¿Qué elementos teóricos fundamentan la toma de decisiones desde las lógicas organizacionales en los empresarios del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela durante el período 2017 – 2018? A partir de esta posición, fue posible dar respuesta a la pregunta por el ser, Heidegger cuando abandona “la primacía sujeto epistemológico en favor de los contextos prácticos de acción en lo que se inserta de forma habitual y corriente la vida humana” (Escudero 2002: pág.15).

Precisamente, desde estos postulados es que se construye un cuerpo conceptual, y posteriormente un método que permite articular método – teoría como fundamento para dar respuesta a la interrogante a través de comprender, interpretar y explicar las diversas lógicas que marcan el proceso

resultados adquieren una importancia mayor, luego de que en la segunda mitad del siglo XX se extendieron a otros campos, como la biología, química, informática y climatología, y al desarrollo de nuevas herramientas de cálculo.

decisorio de aquellas empresas que han sido capaces de adaptarse y mantener sus operaciones activas en un entorno marcado por la complejidad, el conflicto, desequilibrio e incertidumbre, tal como lo es el contexto del mercado, el contexto institucional, y el ser representado por los empresarios.

En el segundo apartado se despliegan los aspectos teóricos de esta investigación, se presentan los referentes teóricos; estos esbozan los puntos de vista vinculados a esta investigación, configurando el estado del arte de la toma de decisiones en las organizaciones, desde los constructos teóricos de Daniel Kahneman, Amos Tversky, Herbert Simon, Zenon Pylyshyn y el enfoque sistémico de Ludwing Von Bertalanffy, Niklas Luhmann, Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, Daniel Katz y Robert Kahn.

Desde esta perspectiva, la toma de decisiones se asume desde un primer momento desde Daniel Kahneman, no solo como un proceso intelectual, que implica la acumulación de información, percepción y reflexión, sino que a su vez es una trama de procesos culturales, sociales y emocionales, los cuales resultan ser cuasi mecánico; sin embargo en el desarrollo de esta investigación se develó la amplitud de factores y procesos que intervienen en la toma de decisiones, por lo cual se hizo necesario abordar la concepción de la lógica individual.

Es a través de la lógica individual que el empresario identifica la información relevante para los esquemas cognitivos que este posee, lo cual se da cuenta de una lógica dominante. Díez de Castro, Calvo de Mora y Navarro (2003) destacan que la información filtrada por los mapas cognitivos del individuo incorpora a los sistemas, la estrategia y los valores, generando una influencia en el comportamiento de la empresa y reforzando sus expectativas, creencias, preferencias, sus anclas de referencia en su proceso decisorio. Por tanto nos encontramos que impera una lógica dominante en la toma de decisiones de los empresarios del sector comercio en Venezuela.

En cuanto a las teorías centrales asumidas en este acápite, que preanuncian el enfoque sistémico radica en que, el todo es más que la suma de las partes y determina la naturaleza de estas, mientras que las partes no pueden comprenderse si se consideran en forma aislada del todo y se encuentren dinámicamente interrelacionadas o sean interdependientes. Además, este estudio reconoce el valor de los elementos que conforman el sistema de las empresas privadas en Venezuela y el tipo de relación subyacente entre ellas hacia las decisiones empresariales, postura paradigmática asumida y referida al esquema teórico, vía de percepción y comprensión del mundo, adoptada para realizar esta investigación.

El enfoque sistémico del mundo parte del principio de sistematicidad, el cual afirma que el mundo es sistémico. A este respecto, Rodríguez, J. (2014) sostiene que toda cosa material es un sistema o el componente de uno, es decir, se supone que las cosas existen formando totalidades íntegras o sistemas materiales constituidos por cosas materiales en interacción. Además, se afirma que todo sistema es subsistema de algún otro sistema, excepto el universo.

En esta línea argumentativa, cuando se hace referencia a las lógicas, Salatino (2017) refiere que la lógica en general a pesar de haber sido, un aspecto “ordenador de las grandes tendencias filosóficas, nos ayudó a desentrañar los planteamientos filosóficos fundamentales de todos los tiempos, tales como los universales, las categorías, la verdad, entre otros, demostrando que no ha cumplido acabadamente con su supuesto rol de canon universal”. De esta manera, nace la necesidad de construir un vínculo firme entre el “ser en general y las cosas particulares para que ese ser racional pueda describir de una manera adecuada la realidad objetiva” (pág. 13).

En este aspecto, sostiene el autor que en la ciencia positiva, la lógica “se logró a costa de sacrificar la forma por guardar la materia, favoreciendo el ser aunque no así el pensamiento y en fin, privilegiando el O (objeto) en

desmedro del S (sujeto)”. Este esquema con algunas variaciones aun sustenta una gran extensión de la ciencia actual, donde para conocer “la realidad es necesario aceptar que esta realidad se nos hace presente mediante una tajante división entre el ser objetivo y el pensamiento” así una de las formas que tiene el hombre de conocer es, “yendo desde lo general a lo particular. En este caso lo general, eludiendo la insondable brecha que se crea ex profeso entre la objetividad del ser y la subjetividad del pensamiento se constituye en la sustancia final de dicha realidad” (Ob. Cit.: pág. 13).

Desde esta perspectiva, en caso de que el ser “encaje” en las normas lógicas preestablecidas no se plantean problemas gnoseológicos; para Salatino cuando esto no es así, se estará ante un “problema irracional”² que surge al romperse la simetría que “adorna” dicho ser. Al ser solo se le acepta una única propiedad, “distinguirse de la NADA. Hay ser o hay NADA y no se admite otra alternativa³” (Ob. Cit.: pág. 13). Sin embargo, en la actualidad se admiten nuevas dimensiones, entre ellas, una que contemple la subjetividad⁴ como expresión de una relación particular entre sujeto y objeto.

Lo anterior permite hablar de lo inteligible, que es profundo o realidad subjetiva. La realidad subjetiva de acuerdo a Salatino es esa variación de la existencia a la que recurre todo ser vivo para que la materialidad que lo circunda pueda ser transformada en “conocimiento encarnado. Piedra

² Los problemas considerados ‘irracionales’ se originan cuando lo subjetivo (que normalmente en la realidad objetiva debe estar ausente), toma protagonismo, violando de esta forma, las normas tradicionales y mostrando claramente la limitación de nuestra ‘lógica madre’ para dar contención a estos problemas.

³ Principio del Tertium non datur (TND) o del tercero excluido.

⁴ Véase Salatino (2017: Pág. 16) quien refiere que La subjetividad como concepto tiene una historia no tan lejana, que se remonta, no al cambio propiciado por los Presocráticos de la physis a la polis en donde se puede descubrir un sujeto que hace un uso social del lenguaje, ponderando su discurso y relacionándolo con la episteme, sino a Descartes que la ligó a lo sustancial, pasando por los empiristas que le asignaron la representación de lo mental en función de la experiencia, hasta llegar a Kant, quien la despojó de la sustancia y se la endilgó a un Yo que se erigió en una unidad lógica con capacidad de juzgar la experiencia. El ‘giro lingüístico’ que en filosofía propiciaron los positivistas lógicos en los albores del S. XX, mediante el cual, el imperio de la razón fue reemplazado por el imperio del lenguaje.

fundamental de toda experiencia y por ende, en la construcción de una historia” (pág. 28). Y es desde esta subjetividad que logramos interpretar las lógicas de la toma de decisiones.

En este orden, en el apartado dedicado a los aspectos vinculados al método, se reseña el enfoque ontológico y epistemológico, donde primeramente predomina la reflexión y la intuición para representar y dilucidar la experiencia como ella es vivida por los empresarios del sector comercio al por mayor y por menor; y cómo se configura en la conciencia. En este sentido, Husserl (1997) afirma que: “Las circunstancias específicamente fenomenológicas, independientes de la desconexión eidética de la existencia individual, sugieran la cuestión de que los derechos de las vivencias sean reducidos trascendentalmente, para perseguir las relaciones esenciales que si bien con evidencia intelectual” (pág. 149).

Además, define la conciencia como un “conjunto de actos que se conocen con el nombre de vivencias” (Ob. Cit.: pág. 150). Esta conciencia tiene la peculiaridad de eliminar toda referencia a una existencia real de las cosas; es decir, la conciencia no percibe objetos reales, sino que aprehende objetos que se denominan fenómenos. Por consiguiente, “...ha de formular lo intuido en cada caso mediante fieles expresiones conceptuales, cuyo sentido dependa puramente no lo intuido o de lo visto con evidencia intelectual” (Ob. Cit.: pág. 150).

Sin embargo, este estudio pretende superar la frontera de fenomenología husserliana y trascender hacia la hermenéutica como complemento para la interpretación y explicación de la toma de decisiones en las empresas venezolanas; por consiguiente, estamos en presencia de un enfoque interpretativo que conjuga lo fenomenológico con lo hermenéutico. Señala Hevia (2001) que la hermenéutica “puede ser considerada como la disciplina de la interpretación y se estima como arte y ciencia de interpretar

textos. No solo los escritos, sino también lo hablado, gesticulados y de otro tipo” (pág.81).

En Catoggio (2012) “La hermenéutica filosófica y la praxis es el elemento irrebalsable o último que otorga sentido a los conceptos que se utilizan para designar el mundo de la praxis vital desde donde emergen”. (pág. 106). Los significados de las palabras son un efecto de las relaciones pragmáticas que tienen los individuos en su trato cotidiano con las cosas y con otros individuos.

Se trata entonces, de llegar al sentido (como elemento del proceso hermenéutico) el cual se construirá a partir de una primera proyección de los significados propios del empresario; para después, en sucesivas interpretaciones ir descubriendo otros elementos, siempre en relación con el entorno y traducido en términos de relaciones intersubjetivas y significados. Así, Ruiz (2009) expresa que, la interpretación responde a “una lógica poco habitual o diferente a la que encontramos en la mayoría de las inferencias científicas” (pág. 20) esta lógica o lógicas en concreto, “responden bien a una lógica inductiva, bien a una lógica abductiva o bien a ambas” (pág. 20).

En este horizonte ontoepistemológico, la tesis que sostiene este estudio es *que la lógica organizacional no es el principal patrón de argumentación de los empresarios, estos toman las decisiones como una forma de resolver situaciones desde el conocimiento como relación entre un sujeto que conoce y un objeto que se deja conocer; entonces la lógica como instrumento para la decisión está imbricada a la naturaleza del decisor.*

En este aspecto, siguiendo a Heidegger, implica el “ahí”, es la “vida fáctica”, como experiencia fundamental que permite explicar los significados contenidos que surgen de la “vida vivida” de las experiencias vividas por los sujetos que y son parte de la tradición y el lenguaje del mundo empresarial venezolano. Esta realidad se traduce desde una perspectiva de fenomenología

en acción⁵ porque son los empresarios que le dan sentido a su propia acción, y en consecuencia, demanda atender la comprensión y explicación de esta; donde se fusionan para la toma de decisiones las creencias individuales, los sentidos producidos y compartidos por el gremio socialmente.

Por consiguiente, esta investigación adopta los planteamientos de Heidegger, reseñado por Escudero⁶ (2002) que la lógica “tiene sus raíces en la vida misma, en la realidad directamente vivenciada, en el horizonte del sentido previo en el que ya siempre se mueve el sujeto que piensa y juzga” (pág.14) como línea ontológica para el desarrollo de la investigación.

Estas propuestas, coinciden con el proyecto de Humberto Varela de avanzar hacia un fenomenología que integre la existencia del ser con el mundo, por consiguiente, el recorrido metodológico se orientará desde la neurofenomenología, método que en primera persona busca el estudio de los fenómenos mentales, de las sensaciones, de las ideas y de las experiencias. Para comprender el conocimiento desde lo neurofenomenológico es necesario el acto de vivir; el sentido común y la cognición emergen de un mundo que no existe al margen del cuerpo.

En síntesis, lo que conoce y comprende el empresario coincide, en oportunidades con el entorno político, económico y jurídico del mundo empresarial venezolano aparentemente organizado, donde se orientan o proyectan su acción decisoria. En este sentido, Schutz (1953) señala la necesidad de tener en cuenta el punto de vista del sujeto como base para la explicación de la acción social y sostiene la importancia de la intersubjetividad como característica esencial de la estructura del mundo del sentido común o mundo de la vida.

⁵ En este aspecto la acción es asumida desde el concepto de lógicas de acción.

⁶ En su obra Interpretaciones fenomenológicas sobre Aristóteles.

Desde este planteamiento, se recurrió a la entrevista semiestructurada con el apoyo de las tecnologías de información y comunicación. Esta, se orienta a la búsqueda de significados de las acciones, incidentes y sucesos humanos dentro del espacio de participación, y donde el investigador se acomete con mente abierta para alcanzar la construcción sustantiva de realidades, lo cual le exige la captura y reconocimiento de múltiples realidades, desde la perspectiva del investigador, y lo motivan a una interpretación orientada por el interés de comprender, dar sentido a una escena social y su contexto de ocurrencia a partir de la descripción.

Por consiguiente, a través de la entrevista se revela la vida fáctica como experiencia fundamental que emerge de la vida vivida, así como la explicación de los significados contenidos en la experiencia vivida, en la toma de decisiones del empresario, por consiguiente, en el apartado dedicado a los hallazgos de la investigación, se presenta exhaustivamente

Seguidamente, en el apartado dedicado a los hallazgos de la investigación se presenta la información derivada de la técnica de la entrevista semiestructurada, la cual fue aplicada a los empresarios y directivos gerenciales de empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela, con el apoyo de las tecnologías de información y comunicación, específicamente a través de la herramienta *Google Drive*.

Una vez transformados los datos, resultado de la información obtenida de las entrevistas, se procede a la sistematización de la información y a la identificación de los datos emergentes con sus propiedades. Durante este proceso se comprendió e interpretó el fenómeno de estudio y los datos fueron organizados, reagrupados y sistematizados, partiendo de las convergencias y divergencias para crear los códigos hasta llegar a la construcción de los significados para ser explicados y transformarlos en conocimiento.

En este contexto, los hallazgos permiten explicar los elementos teóricos de la dinámica organizacional naturales a la toma de decisiones en las

empresas venezolanas. Estos elementos dan cuenta de la naturaleza que subyace a la praxis gerencial en la toma de decisiones, representado por las categorías, recursos analíticos de unidades significativas que dan sentido a los datos emergentes para explicar la realidad.

Las evidencias encontradas en este estudio se distancia de la noción de una sola lógica y encontramos elementos que configuran por una parte una lógica tradicional, y otras que dan cuenta del sentido del ser, en palabras de Salatino (2017) “es decir, aquello que le servirá para seguir vivo, para adaptarse al entorno y para convivir con sus semejantes” (pág. 15). Aspectos que se demuestran en esta investigación donde la categoría entorno es la más representativa, conteniendo un total de catorce significados en contraste con las otras cuatro categorías que agrupan diez y ocho significados.

De esta forma, los datos y significados que se obtienen permiten dar cuenta de la presencia, de una lógica subyacente en la decisión que prototípicamente pretende dar cuenta que la decisión responde a una lógica dominante, esta se forma y desarrolla a través del tiempo, especialmente por la experiencia del decisor. Díez de Castro, Calvo de Mora y Navarro (2003) siguiendo a Prahalad y Bettis, expresan que la lógica dominante es “el modo en que la alta dirección adopta decisiones estratégicas está relacionado con sus orientaciones cognitivas, es decir, con la forma de ver la realidad o el mundo que les rodea” (pág. 169) y no una lógica organizacional.

Como se ha hecho notar en el acápite anterior, estamos en presencia de lógicas dominantes en la toma de decisiones en las empresas, nos atrevemos a afirmar que es una la lógica individual, denotándose un marcado individualismo que se distancia de la esencia de lo que se conoce como lógica organizacional, por consiguiente, existe una subordinación en la organización, aunque a través de las evidencias, sería atrevido considerar la absolutización de los intereses o de los valores personales, por el contrario, aseveramos que

la decisión centrada en el individuo, responde más a la responsabilidad por mantener el negocio.

Además, se revela, entonces la presencia de una lógica que supera lógica binaria que sustenta la ciencia objetiva, donde el dualismo (verdadero – falso) es una característica del universo lógico tradicional o un universo dicotómico. Y surge una lógica que admite la confluencia de dos grandes vertientes, la lógica tradicional y la otra que manifiesta la subjetividad como una expresión de una relación de los empresarios como sujetos y el entorno.

Finalmente, el corpus conceptual explica las lógicas en los procesos decisorios en las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela, representa una especie de lógica complementaria que considera aspectos desde la perspectiva de la acción humana, la praxis, con su fundamento en la razón práctica y del sentido, es el punto de partida del sujeto actuante, el hombre como realizador, el empresario que decide en una realidad subjetiva, donde siguiendo a Salatino (2017) “lo que tiene sentido y lo que no lo tiene, no está irrevocablemente determinado por una convención socio – cultural, sino por aquello que “haciéndose carne puede ser relacionado con el único entorno en donde es posible sobrevivir” (pág. 20).

Así se genera una lógica complementaria donde conviven una que contempla la subjetividad como expresión de una relación particular entre sujeto y objeto y otra donde es necesario aceptar la división entre el ser objetivo y el pensamiento. Ante estas evidencias según lo dicho, en esta investigación se demuestra que el estudio de la toma de decisiones no solo implica cuestiones estrictamente objetivas, sino que y sobre todo en la Gerencia, debemos tener en cuenta que lo observado y el observador son el mismo sujeto.

Por tanto, en esta propuesta es imprescindible tener en cuenta los condicionantes que determinan la observación y lo observado. En pocas

palabras, la neurofenomenología, representa en este estudio el camino más idóneo para producir conocimiento sobre la temática de la toma de decisiones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Objeto de Estudio

El mundo ha estado en una constante transformación social, política y en especial económica, materializada en la evolución del pensamiento y la tecnología; es decir, la era postindustrial⁷; esta además, ha sido de manera acelerada y ha repercutido no solo en la sociedad sino también en la dirección de las empresas. Drucker (2002) explica que actualmente se vive en un período de profundas transformaciones y cambios que escapa de todo historicismo; esto origina nuevos desafíos a los directivos y a sus empresas. Por tanto, emerge un entorno caracterizado por el desequilibrio y la incertidumbre, Hamel y Prahalad (1999) afirman que "...los altos directivos ya no controlan el futuro de sus empresas" (pág. 41).

La evolución del pensamiento administrativo en el siglo XX, abarca las perspectivas de diversas escuelas o teorías de la organización que han permeado la praxis empresarial. La primera está representada por la teoría clásica o tradicional, cuyo principal objetivo se centró en la maximización de la prosperidad del empresario, siendo Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) su representante más significativo, influenciado por el racionalismo, sus aportes se asientan en el aumento de la eficiencia y eficacia de la

⁷ La era postindustrial se ha caracterizado por la propiedad y el conocimiento; la propiedad tiene la facultad jurídica de decidir; y el conocimiento permite tomar la decisión. Touraine (1969) define a la sociedad postindustrial como el centro de los movimientos sociales desde el reconocimiento de la comunidad científica y de la empresa como un sistema de racionalidad técnica y económica. Por su parte, Bell (2008) define a la era postindustrial como un sistema guiado por la información y orientado a los servicios; donde se ha reemplazado la manufactura por los servicios y la presencia de nuevas industrias asentadas en las ciencia y tecnología.

empresa, a través de métodos de trabajo estandarizados, fijación de tiempos, separación del trabajo, planificación, ejecución, formación e incentivos entre otros factores; dejando a un lado los aspectos psicológicos y sociales del individuo.

Por tanto, considera al individuo como el *homo economicus*; es decir, una máquina biológica, racional y económica; y a la empresa, como un sistema cerrado sin interrelación con el entorno. Asimismo, no logra desarrollar una teoría hacia la dirección empresarial, todo lo contrario, se centra en el pragmatismo del aumento de la productividad. La segunda clasificación es el modelo burocrático y la escuela administrativa. El modelo burocrático de Max Weber (1864 – 1920) fue considerado como un modo de dirigir las organizaciones complejas, caracterizado por la división del trabajo, definición de la estructura, autoridad y jerarquía; normas (procedimientos, deberes y derechos), selección y promoción, basados en la competencia.

Por su parte la escuela administrativa, representada por Henri Fayol (1841 – 1925) formula nuevas técnicas sustentadas en el modelo burocrático, en el seno de esta escuela el desarrollo de la autoridad es primordial para que la comunicación de órdenes sea efectiva, ya que su visión de empresa es desde la dirección general; define las funciones empresariales desde los criterios de organización, dirección, coordinación y control.

Al igual que Taylor, el modelo burocrático y la escuela administrativa, las empresas eran vistas como entes poco flexibles, con una rigidez para adaptarse a los cambios y ambientes que no propician la creatividad e innovación; igualmente, no contemplaron los factores del comportamiento humano y la interacción e influencia del entorno con la empresa.

La escuela de las relaciones humanas representada por Elton Mayo (1880 – 1949) es otra clasificación del pensamiento administrativo; esta perspectiva se aleja de la visión mecanicista productiva de las empresas, considera que la productividad y su aumento dependen en gran medida a

factores psicológicos y sociales como lo son la moral y las interrelaciones satisfactorias humanas. En este sentido, el hombre no es una máquina que actúa sin comprender las situaciones, menos aún, un ser que no disponga de la posibilidad de discutir las razones por las cuales se toman decisiones. La empresa es concebida como un sistema social, técnico y económico; donde el individuo no solo es motivado por los factores económicos, sino también por los psicológicos y sociales.

Finalmente, la escuela de la teoría de la organización caracterizada por su enfoque sistémico, centra su interés en la estructura a favor de la eficiencia y eficacia. El hombre administrativo⁸ reconoce toda actitud que se integra al comportamiento organizacional, y las decisiones están orientadas a alcanzar todos los objetivos planteados. Por tanto, el proceso de toma de decisiones resulta ser básico para el hombre administrativo a fin de optimizar los procesos organizacionales.

Este recorrido de las distintas tradiciones en las teorías administrativas, permite percibir la evolución de este pensamiento y la incorporación de nuevos conocimientos, prácticas y técnicas desde distintas disciplinas. Las últimas tendencias en el mundo empresarial buscan la integración de distintos campos del conocimiento, ya que la empresa es considerada como un sistema abierto, interdisciplinario y en constante interacción con su entorno.

Por su parte, la orientación del mercado al igual que la teórica, ha adquirido una nueva trayectoria alejándose de la noción central de la maximización de la producción y eficiencia, para acercarse a la satisfacción del cliente. En la actualidad, todo lo que se produce es vendido y la función comercial pasa a ser un factor primordial, donde la adecuación de un producto o servicio está directamente dirigida a las necesidades de los consumidores, la calidad y el cumplimiento de plazos de tiempo.

⁸ Es todo el personal que interviene en el proceso de toma de decisiones; es decir, empresario, directivo o gerente.

Igualmente, la evolución de las economías locales a una economía mundial de mercado o economía globalizada, denota la aceptación de la eliminación de fronteras, caracterizados por la libertad de movimientos de capitales, así como de los factores de producción. Hidalgo (2007) expresa que la globalización ha masificado el consumo y aproximado los mercados a las fuentes de producción, su influencia ha sido tan invasiva que transformó al mundo en una localidad global; por esto que, las empresas, incluso las naciones, estén aprehendidas por sus efectos de carácter universal.

En ese sentido, la competencia y las mayores exigencias de los consumidores han transformado el escenario empresarial. Ahora los empresarios se enfrentan a los retos que le impone el entorno globalizado, caracterizado por factores que cambian constantemente a un ritmo acelerado; lo que les dificulta conocer cómo será el comportamiento del mismo, así como la conducta de sus competidores. En este aspecto, la orientación actual al mercado es satisfacer las necesidades de los consumidores, sin embargo, en ocasiones esto no es suficiente.

Las necesidades de los clientes pueden estar satisfechas por otras empresas y la competencia puede resultar ser tan dura que podría permitir beneficios reducidos en el mejor de los casos. En este contexto, se hace necesario considerar la planificación de nuevos productos para mercados actuales y futuros, detectar oportunidades y desarrollar capacidades que inciten el éxito empresarial, así como fijar las ventajas competitivas que pueden tener origen en cualquiera de las actividades de la cadena de valor, en el tiempo de prestación del servicio o entrega del producto.

Resulta innegable que las organizaciones empresariales son los principales agentes de la globalización y motores de la economía, poseen la capacidad de optimización de recursos e impulso para el desarrollo económico y mejoras de calidad de vida; es decir, son ejes centrales de generación de riquezas de las naciones, tal como lo afirman Katz y Kahn (1993) "No existe

otro sistema social abierto capaz de satisfacer con tanta efectividad las necesidades que las sociedades demandan” (pág. 47).

En síntesis, las empresas configuran un mundo de interacción y de toma de decisiones. Estas están articuladas a lo individual y/o grupal, asimismo son influenciadas por las dinámicas, desarrollos, cambios y transformaciones organizacionales y mundiales. Por ello, los empresarios se enfrentan a la globalización y un entorno que se transforma aceleradamente, para responder a esta realidad, sus prácticas responden a las demandas del entorno.

Por su parte, Chourio y Monasterio (2014) resaltan que, desde la perspectiva heredada de la modernidad, la praxis gerencial en las empresas constituye la acción organizada de planificar, construir estrategias, dirigir la organización mediante la toma de decisiones y conseguir su monitoreo o seguimiento en el proceso de alcanzar los resultados previstos. Sin embargo, la naturaleza o esencia de las organizaciones condiciona la decisión; expresa Bédard (2003) que los fundamentos ontológicos que soportan la dinámica empresarial no resisten la realidad, lo cual conlleva a un fracaso empresarial como consecuencia de la no comprensión de la complejidad del mundo empresarial y su entorno.

En relación a la noción de empresa, Fernández (1991) afirma que pueden “considerarse, etimológicamente, como una aventura conducente a la obtención de un determinado objetivo” (pág.299). Alegre, Berné y Galve (2008) afirman que la función económica esencial de la empresa es la creación de valor; es decir, es la capacidad de obtener como resultado de su actividad un bien o servicio de mayor valor que el de los factores invertidos para su producción.

Las distintas definiciones de empresas convergen en que son un conjunto de elementos coordinados de producción, con el propósito de producir y con el fin de crear valor en el sistema económico. Se comprende a la producción como aquella actividad económica de creación o aumento de

utilidad o capacidad de bienes y servicios para satisfacer las demandas humanas y responder a una demanda de mercado.

En esta línea argumentativa no cabe duda que el estudio del mundo de las empresas privadas, encuentra su naturaleza en el ámbito de lo económico, sin desestimar la dimensión social. En Monasterio (2003) la economía generalmente se ocupa de la producción, distribución y consumo de la riqueza, así como del estudio del valor de cambio de bienes y servicios. Agrega que, “actualmente se reactualizan constantemente las bases conceptuales que orientan los modelos teóricos contemporáneos con el objeto de articular la teoría con la realidad económica en forma coherente” (pág.1).

En este aspecto, las empresas están constantemente examinando los conceptos y actividades económicas a un nivel más profundo y su relación con el contexto global. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2009) da lugar a una estructura de clasificación internacional de las distintas actividades económicas, estas presentan características particulares que le permiten diferenciarse unas de otras.

Entre las principales características se destacan la estructura jurídica, contable y organizativa; lo cual conlleva a una clasificación por unidades institucionales, de actividades y zonas geográficas. La estructura jurídica es reconocida por el marco legal como una sociedad que se caracteriza por poseer activos, incurrir en obligaciones financieras, mantener cuentas, balances, ganancias y suscribir contratos. Los criterios contables dependen del mantenimiento del conjunto de cuentas; en cuanto a la organización, refiere a la autonomía organizativa de la entidad económica.

El criterio de unidad institucional es una entidad que por derecho puede poseer activos, incurrir en obligaciones y realizar actividades económicas y transacciones con otras entidades; es decir, cuenta con una figura jurídica que la faculta para poseer e intercambiar bienes y activos, así como la hace responsable de toda transacción económica que realiza. Por su parte, la

actividad se fundamenta en la acción de producción de bienes y servicios y finalmente la unidad de la zona geográfica que permite la identificación local, los análisis referentes a la producción y la economía local, regional y nacional. (Ob. Cit.).

Igualmente, las actividades económicas son clasificadas desde la naturaleza de la producción, con el propósito de agrupar las unidades de producción en función a las semejanzas y vínculos entre la materia prima utilizada, la demanda de los bienes y servicios producidos, el proceso y tecnología de producción. En este sentido, se hace relevante diferenciar el tipo de actividades; una, son las actividades principales, cuyo valor agregado es superior a cualquier otra actividad productiva que realiza la entidad de producción⁹.

Por otra parte, las actividades secundarias son aquellas desarrolladas adicionalmente a las principales dentro de una misma entidad productiva; esta producción también es apta para ser ofrecida a la demanda, y su valor agregado es menor que el de la producción principal. Finalmente, las actividades auxiliares son de apoyo a la actividad principal, contribuyen a facilitar el funcionamiento eficiente de la entidad y generalmente no resultan ser bienes y servicios estipulados a alguna transacción (Ob. Cit.).

Esta clasificación, además, permite analizar dos tipos de agentes y de transacciones estrechamente interrelacionados, estos son: la empresa y el establecimiento. La empresa es definida por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2008) como una entidad institucional productora de bienes y servicios, es una entidad económica autónoma en sus decisiones administrativas, financieras e inversionistas.

Asimismo, cuenta con la autoridad y responsabilidad en la asignación de recursos para la producción de bienes y servicios, y la ejecución de distintas

⁹La entidad o unidad de producción puede ser una empresa o un establecimiento.

actividades productivas; es a su vez una sociedad o cuasi sociedad, con fines o sin fines de lucro. Seguidamente, el establecimiento es una empresa o parte de ella ubicada en una sola localización y con solo una actividad productiva.

Con referencia a los planteamientos y clasificación de las actividades económicas sugeridas por organizaciones internacionales e incluso nacionales se ha destacado la multitud de criterios para esta discriminación; por tanto, se hace necesario destacar en este aparte la clasificación de las empresas. Bueno, Cruz y Durán (1989) plantean cuatro clasificaciones según su tamaño o dimensión, forma jurídica, titularidad de su capital y la naturaleza de la producción.

Una primera clasificación se centra en el tamaño o dimensión de la empresa, la cual se distingue tradicionalmente entre empresas grandes, medianas y pequeñas. Esta clasificación se puede hacer en función de los recursos propios, el número de empleados, el volumen de ventas, entre otras. Sin embargo, los autores señalan que existe un criterio aceptado internacionalmente es el número de trabajadores que varía según la estructura industrial y empresarial de cada país; una empresa pequeña es la que tiene menos de 50 trabajadores; una empresa mediana es la que posee menos de 500 trabajadores; y una empresa grande es la que se integra por más de 500 trabajadores.

Por otra parte, según la forma jurídica, las empresas pueden considerarse individuales y societarias. Las empresas individuales están formadas por un solo propietario donde no existe limitación de responsabilidad patrimonial y por lo general responden a empresas pequeñas o medianas y de tipo familiar. Mientras que las empresas societarias se constituyen conforme a la legislación mercantil por una o varias personas, que mediante un contrato se obligan a poner en común una inversión de capital y bienes, con el propósito de obtener un lucro a promediar entre sí.

Las empresas según la titularidad de su capital, refiere a quien posee los medios de producción o el capital; por lo cual se distinguen las empresas privadas, cuyo capital es propiedad de particulares, bien sea personas individuales o bien jurídicas, según lo establezca el contexto jurídico empresarial; y las empresas públicas, cuyo capital es propiedad del estado o siendo parcial su influencia en el sistema directivo.

La cuarta tipificación corresponde a las empresas clasificadas por la naturaleza de la actividad económica que desarrollan, aquí destacan tres sectores, discriminados por una parte en empresas del sector primario; estas crean su utilidad al situar los recursos de la naturaleza en disposición de ser utilizados; suelen ser empresas pequeñas o medianas, con una organización simple y de propiedad individual, a pesar que con la presencia de la tecnología su tendencia ha sido hacia la tecnificación productiva, financiera y organizativa. Este grupo de empresas se conforman por las agrícolas, ganaderas y pesqueras.

Por su parte, las empresas del sector secundario se desarrollan en una actividad productiva, al transformar físicamente unos factores en productos, dotándolos de mayor utilidad y de posibilidades de satisfacer necesidades y demandas del mercado. Agrupa a las empresas mineras, industriales y de construcción. Por último, las empresas del sector terciario; constituyen el conjunto más heterogéneo, comprende actividades tan diversas como lo son los pequeños servicios personales (lavanderías, tintorerías, peluquerías, reparaciones) transporte, comunicaciones, comercio, hotelería, turismo y espectáculos; financieras, información y medios de comunicación social, asesoramiento y de asistencia especializada y profesional, empresas hospitalarias y de servicios sanitarios, enseñanza; entre otras.

En general, la definición de empresa se sustenta en los lineamientos establecidos por la ONU y la CEPAL, declaración también asumida en Venezuela por el Instituto Nacional de Estadística (INE) (2014) al considerar

una empresa como un conjunto de capital, que utiliza de manera eficiente sus recursos económicos, que toma decisiones y asume responsabilidades administrativas, estratégicas, financieras y de inversión; además, realiza actividades de transformación de materia prima, de producción de bienes o prestación de servicios con fines de lucro dedicadas a satisfacer las necesidades de los consumidores y demandas del mercado.

Sobre el contexto de la clasificación de las actividades económicas y en especial de las empresas, se hace destacar que para el estudio se considera la clasificación de categorías individuales de clasificación industrial internacional, la cual es asumida por el Instituto Nacional de Estadísticas de Venezuela. Esta clasificación se discrimina en veintiún (21) categorías y se considera para la investigación el código G correspondiente a la categoría Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (Véase Cuadro N°1).

Cuadro N°1: Categorías Individuales de Clasificación Industrial Internacional

| Código | Clasificación Industrial Internacional de Actividades Económicas |
|---------------|---|
| A | Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca |
| B | Explotación de minas y canteras |
| C | Industrias manufactureras |
| D | Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado |
| E | Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación |
| F | Construcción |
| G | Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas |
| H | Transporte y almacenamiento |
| I | Actividades de alojamiento y de servicio de comidas |
| J | Información y comunicaciones |
| K | Actividades financieras y de seguros |
| L | Actividades inmobiliarias |
| M | Actividades profesionales, científicas y técnicas |
| N | Actividades de servicios administrativos y de apoyo |
| O | Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria |
| P | Enseñanza |
| Q | Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social |
| R | Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas |
| S | Otras actividades de servicios |
| T | Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio |
| U | Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2014)

Elaborado por: Kardousli (2017)

Contextualización del Estudio

Venezuela, tradicionalmente ha sido reconocida como una economía de mercado caracterizada por la existencia de derechos como lo son, la propiedad privada, la libertad económica y la libre competencia, a través de la participación del sector privado puede satisfacer las demandas de bienes y servicios con una participación del Estado debidamente justificada. Rondón (2015) explica que, la economía de mercado es la base para la generación de riqueza, empleo y bienestar, por ello se hace necesario garantizar las condiciones que favorezcan la inversión y faciliten la producción y prestación de bienes y servicios. Dentro de estas condiciones el ordenamiento jurídico representa un factor vital que merece especial atención.

No obstante, desde el año 1999 se enfrenta a la implementación del proyecto ideológico denominado Socialismo del Siglo XXI, lo cual ha conllevado a una praxis caracterizada por experimentar en el campo económico, político, social y cultural; constantes cambios e improvisaciones en el modo de gerenciar del Estado.

De esta manera las empresas se enfrentan a la obligación de adaptarse a las exigencias de estos cambios, marcados con la ideología de gobierno, además de los elementos jurídicos que condicionan y limitan sus derechos y libertades económicas, así como su capacidad de decisión y maniobra. Lara (2015) explica que el entorno venezolano coloca al gerente en un dilema entre los objetivos de la empresa, los nuevos proyectos e innovaciones que exige el entorno, y la visión del Estado regulador no acorde con los conocimientos y fundamentos capitalistas. En el desempeño de una buena gerencia; por tanto, surge "...el conflicto deontológico, el deber ser sustentado por el paradigma del capitalismo frente al deber ser proveniente del Socialismo del siglo XXI" (pág. 106).

No cabe duda que abordar el estudio de las lógicas organizacionales desde la problemática de la toma de decisiones en las empresas privadas del

sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela, requiere aceptar la complejidad intrínseca del fenómeno; y en consecuencia, buscar desde los elementos económico, jurídico y político aquellas evidencias que reflejan la realidad del estudio. (Véase Figura N°1).



Figura N°1: Elementos Estructurales
Elaborado por: Kardousli (2017)

Entre los elementos primordiales vinculados a la toma de decisiones de los empresarios se encuentra el económico. El comportamiento de este fenómeno dado por la gerencia política actual limita la propiedad privada y la libertad económica, afectando la obtención de divisas que se ha estado implementando desde el 5 de febrero del año 2003; momento cuando se instauró el tercer control cambiario¹⁰ de la historia venezolana y el cual ha tenido distintas condiciones y especificidades hasta la actualidad. (Véase Cuadro N°2).

¹⁰ Es la intervención del Estado para regular la compra venta de moneda extranjera, quedando restringida la oferta y demanda de divisas. El control de cambio se sustentó en la regulación del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Régimen Cambiario y sus Ilícitos, los Convenios Cambiarios y las todavía vigentes Providencias de la Comisión Nacional de Divisas (CADIVI), para el 2017 es el Sistema de Divisas de tipo de Cambio Complementario Flotante de Mercado (DICOM).

Cuadro N°2: Histórico de la Política Cambiaria Venezolana

| Fecha | Política Cambiaria |
|-----------------|---|
| Febrero de 2003 | Creación de la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI) Tasa de cambio: 1,60 BS/USD. |
| Febrero de 2004 | Tasa de cambio: 1,92 BS/USD |
| Marzo de 2005 | La tasa de cambio: 2,15 BS/USD |
| Enero de 2008 | Se eliminan tres ceros al Bolívar (BS) y se crea la nueva Unidad Monetaria el Bolívar Fuerte. 1 Bolívar Fuerte (BSF) = 1.000 Bolívares |
| Enero 2009 | Dualidad de tasas de cambio: Se fijaron dos tipos de cambio en 2,60 BSF/USD para sectores considerados prioritarios y 4,30 BSF/USD. para el resto de los sectores |
| Junio de 2010 | Entra en vigencia el Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera (SITME) que fija otra tasa oficial de 5,30 BSF/USD para importaciones no prioritarias |
| Enero 2011 | Se suprime la doble tasa de cambio de 2,60 y 4,30, y se unifica a 4,30 BSF/USD, dejando sin modificación la tasa de cambio del SITME |
| Febrero de 2013 | El tipo de cambio pasó de 4,30 BSF/USD a 6,30 BSF/USD Se elimina el SITME |
| Marzo 2013 | Creación del Sistema Complementario de Administración de Divisas (SICAD) mecanismo de subastas que sustituye al SITME Es un sistema complementario a CADIVI para vender el "dólar paralelo" Primera subasta del SICAD a 12,5 BSF/USD. |
| Noviembre 2013 | Se crea el Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX) |
| Enero 2014 | CADIVI cierra sus operaciones y pasa a formar parte del Consejo Nacional de Comercio Exterior CENCOEX. |
| Febrero 2014 | Empresas deberán depositar una fianza para solicitar divisas, equivalente al 100% del valor en dólares. Creación de "SICAD II Tasa de Cambio 51.86 BSF/USD. SICAD I Tasa de Cambio 12 BSF/USD. |
| Octubre 2014 | CADIVI / CENCOEX Tasa de Cambio 6,30 BSF/USD SICAD I Tasa de Cambio 12 BSF/USD. SICAD II Tasa de Cambio 49,96 BSF/USD. |
| Febrero 2015 | CENCOEX Tasa de Cambio 6,30 BSF/USD para los sectores de alimentos y salud, importaciones prioritarias. SICAD funcionará a través de subastas, se inicia en 12 BSF/USD. Sistema Marginal de Divisas (SIMADI) creado para la interacción entre oferta y demanda y determinar el tipo de cambio |
| Febrero 2016 | CENCOEX Tasa de Cambio 10 BSF/USD para áreas prioritarias (alimentos, medicinas e importación de materia prima para su producción). Se elimina la tasa SICAD para rubros no prioritarios. Pasa a ser un sistema flotante para rubros no prioritarios. |
| Marzo 2016 | Se crea oficialmente el Sistema de Divisas Protegidas (DIPRO) para rubros prioritarios. Se crea oficialmente el Sistema de Divisas Complementarias (DICOM) de libre flotación. Inicia con una Tasa de 206 BSF/USD y fluctuará según la dinámica económica del país. |
| Agosto 2017 | Tasa de Cambio DICOM 3345 BSF/USD. |
| Septiembre 2017 | Se suspende el Sistema de Divisas Complementarias (DICOM) de libre flotación. |
| Febrero 2018 | Se reactiva el Sistema de Divisas Complementarias (DICOM) de libre flotación. |
| Septiembre 2018 | Nuevo Sistema de Divisas Complementarias (DICOM) de libre flotación. El Estado elimina la asignación de divisas; las divisas a transar provendrán del sector privado. Inicia con una Tasa de 61,67 BSS/USD y fluctuará según la dinámica económica del país. |

Fuente: Banco Central de Venezuela (2018)

Elaborado por: Kardousli (2018)

Además, aquellas empresas que requieran adquirir divisas por montos superiores a los 400.000 USD deberán realizar una solicitud a un comité ad-hoc representado por el Ministerio del Poder Popular de Economía y Finanzas y el Banco Central de Venezuela, quien tendrá la facultad de aprobar o denegar dicha solicitud. Suárez y Morillo (2007) explican que el control cambiario representa la limitación de los derechos fundamentales a la propiedad privada, al libre comercio y a la libre adquisición de bienes, derechos establecidos en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV).

El control cambiario no mitiga los factores de incertidumbre política, económica, jurídica y social, factores motivantes de la fuga de capitales¹¹. Los autores expresan que es una medida aislada, que no favorece la estabilización macroeconómica, además de ser intrínsecamente vulnerable y estimulante de corrupción; por tanto, el control de cambio genera distorsiones en la economía nacional.

Por el contrario, la política cambiaria, ha incentivado un mercado cambiario paralelo (Véase Cuadro N°3) con corrupción¹², devaluación e influenciado por una presión inflacionaria que afecta el sistema de precios, los acuerdos salariales, las rentas de alquiler, el valor de los activos, la planificación financiera de las empresas, entre otros aspectos. En este escenario, las empresas toman decisiones para mantener la supervivencia, los niveles de competitividad, así como también alcanzar resultados eficientes y eficaces de gestión; no obstante, estas decisiones pueden conllevar al surgimiento de dilemas éticos.

¹¹ La fuga de capitales son los flujos de activos y depósitos en moneda extranjera que salen del país; esta fue la principal causa de la implementación de control cambiario en el año 2003.

¹² Monasterio (2003) logró determinar que la estructura de la corrupción en Venezuela es un conjunto organizado de elementos que interactúan entre sí, en función del elemento político, formando un todo complejo, determinable y disímil. Esto conlleva a afirmar que el modelo político del país debilita lo social, conduciendo a la ingobernabilidad, disminución de la calidad del capital social y deterioro de los indicadores de crecimiento.

Cuadro N°3: Histórico del Precio del Dólar en el Mercado Paralelo

| AÑO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 2003 | 1924 | 1600 | 1600 | 1600 | 1600 | 1600 | 1600 | 1600 | 1600 | 1600 | 1600 | 1600 |
| 2004 | 1600 | 1920 | 1920 | 1920 | 1920 | 1920 | 1920 | 1920 | 1920 | 1920 | 1920 | 1920 |
| 2005 | 2720 | 2740 | 2720 | 2600 | 2580 | 2540 | 2580 | 2580 | 2660 | 2770 | 2650 | 2700 |
| 2006 | 2660 | 2615 | 2565 | 2560 | 2610 | 2620 | 2660 | 2725 | 2900 | 2980 | 3375 | 3400 |
| 2007 | 4350 | 4100 | 3650 | 3800 | 4100 | 4100 | 4425 | 4900 | 5010 | 6750 | 6100 | 5700 |
| 2008 ¹³ | 5,35 | 4,60 | 3,95 | 3,50 | 3,40 | 3,45 | 3,40 | 4,18 | 4,50 | 5,20 | 5,15 | 5,70 |
| 2009 | 5,85 | 5,72 | 6,35 | 6,90 | 6,63 | 6,60 | 6,93 | 6,49 | 5,55 | 5,35 | 5,61 | 5,97 |
| 2010 | 6,30 | 6,70 | 7,00 | 7,65 | 7,89 | 8,10 | 8,28 | 8,25 | 8,11 | 7,89 | 8,60 | 9,14 |
| 2011 | 8,69 | 8,89 | 8,42 | 8,05 | 8,42 | 8,22 | 8,36 | 8,59 | 8,92 | 8,60 | 9,24 | 9,45 |
| 2012 | 8,69 | 8,92 | 9,48 | 9,29 | 9,56 | 9,38 | 9,42 | 11,54 | 12,00 | 14,08 | 16,51 | 17,32 |
| 2013 | 18,70 | 22,66 | 22,80 | 25,35 | 27,29 | 30,20 | 32,51 | 36,45 | 42,01 | 56,49 | 62,19 | 64,10 |
| 2014 | 79,88 | 86,00 | 70,03 | 69,48 | 75,58 | 72,44 | 77,33 | 87,82 | 100,93 | 102,56 | 153,66 | 173,00 |
| 2015 | 182 | 190 | 222 | 280 | 402 | 484 | 682 | 678 | 823 | 865 | 890 | 911 |
| 2016 | 984 | 1089 | 1170 | 1115 | 1113 | 1040 | 1050 | 1028 | 1070 | 1567 | 3986 | 3164 |
| 2017 | 3789 | 4329 | 3790 | 4283 | 6108 | 8975 | 11185 | 17730 | 24432 | 41.194 | 97.192 | 111.413 |
| 2018 ¹⁴ | 235.782 | 214.655 | 235.998 | 853.026 | 1.828.800 | 3.232.314 | 3.677.334 | 105,28 | 106,88 | 239 | 525 | 802 |

Fuente: Monedas de Venezuela (2018)
Elaborado por: Kardousli (2018)

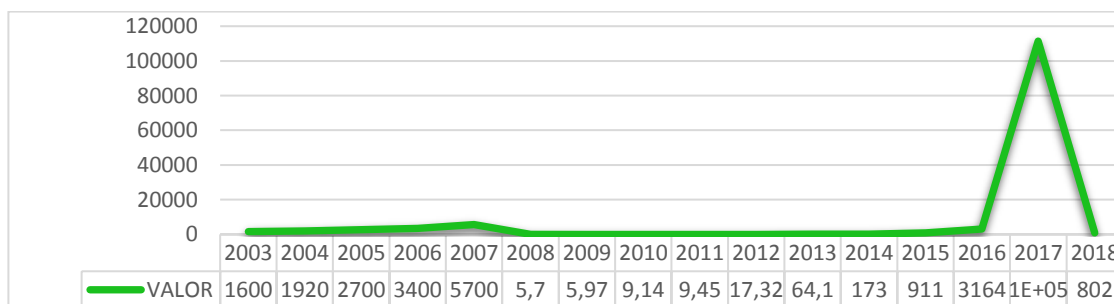


Gráfico 1: Histórico Anual del Precio del Dólar Paralelo

Fuente: Monedas de Venezuela (2018)
Elaborado por: Kardousli (2018)

La gráfica refleja el incremento exacerbado y sostenido del precio del dólar en el mercado paralelo, no cabe duda que bajo este escenario el comportamiento errático del mercado conlleva a los empresarios buscar

¹³ Se eliminan tres ceros al Bolívar (BS) y se crea la nueva Unidad Monetaria el Bolívar Fuerte. 1 Bolívar Fuerte (BSF) = 1.000 Bolívares

¹⁴ A partir del 20 de agosto de 2018 se eliminan cinco ceros al Bolívar Fuerte (Bs. F.) y se crea la nueva Unidad Monetaria el Bolívar Soberano. 1 Bolívar Soberano = 100.000 Bolívares Fuertes.

nuevas alternativas para la obtención de divisas o se enfrentan ante la disyuntiva de renovar, innovar o cerrar el negocio. Así, el control cambiario representa uno de los principales obstáculos para hacer negocios en Venezuela. (Véase Gráfico N°1).

En una línea de tiempo, Schwab (2015) expresa en el informe *The Global Competitiveness Report 2017 – 2018* que en el índice global de competencia para el año 2013, Venezuela se encontraba en el *Ranking* 126/144, en el 2014 se clasificó en el puesto 134/148, para el 2015 fue 131/144, durante el año 2016 estuvo en el puesto 132 de 140; y para el 2017 Venezuela resultó estar en el *Ranking* número 130 de 138 países estudiados. Afirma, que existe una diversidad elementos obstaculizadores para realizar inversiones, a la que se enfrentan las empresas que subsisten en la economía de mercado venezolana.

Entre estos elementos se encuentran: las regulaciones de la moneda extranjera (control cambiario), la inflación, la burocracia gubernamental ineficiente, las normas restrictivas del trabajo, la inestabilidad política, corrupción, crimen y robo, suministro inadecuado de infraestructura, las tasas de impuestos, el acceso al financiamiento, la complejidad de las normas fiscales, la inestabilidad del gobierno y la insuficiente capacidad de innovar (Ob. Cit.).

En este contexto, los empresarios se enfrentan a una realidad repleta de incertidumbre, expresan que han sido diversas las decisiones que han tomado los empresarios para continuar y mantenerse operativos, entre ellas destaca, y en el caso particular del subsector comercio y reparación de vehículos automotores, cesar las operaciones de ensamblaje de automóviles y motocicletas, lo que ha implicado en otras, tomar decisiones en cuanto a la reducción de personal y permanecer con un mínimo de empleados motivado a la gran inversión en maquinarias especializadas y espacios físicos que dificultan su venta (Diario de Campo).

Por su parte, los concesionarios, empresas dedicadas al comercio por menor de vehículos automotores, han decidido reinventar sus negocios, motivado a la falta de inventario por parte de las plantas ensambladoras e invertir en la importación de estos, asumiendo todos los trámites administrativos y fiscales que exige el proceso de nacionalización de estos bienes, así como también incorporar en su oferta de negocios la reventa de vehículos usados en excelentes condiciones (Diario de Campo).

En cuanto a las empresas dedicadas al servicio y reparación de vehículos automotores y motocicletas, se han visto afectadas por la escasez de los principales insumos de servicio, así como del inventario de repuestos que implica la reparación. Con el control cambiario y la limitación de adquirir moneda extranjera a través de los distintos sistemas implementados por el gobierno, y la mitigación de materiales necesarios para operar, algunos empresarios han decidido asumir las importaciones de los productos y repuestos necesarios utilizando divisas al precio del mercado paralelo, lo cual ha repercutido en elevados costos de inversión y precios de venta al público, además de incurrir en acciones no legales como lo es el ilícito cambiario (Diario de Campo).

Asimismo, han decidido innovar en sus relaciones con los clientes, implementando estrategias a través de la expansión de sus negocios con el apoyo de las tecnologías de información y comunicación, incursionando en un nuevo mercado como lo es el comercio electrónico, esto les ha permitido extenderse en territorio, así como satisfacer necesidades inmediatas a través de encargos de artículos específicos y establecer nuevas alianzas comerciales con otras empresas (Diario de Campo).

Por su parte, las empresas dedicadas al comercio por mayor excepto de vehículos automotores y motocicletas, dependen en su totalidad de la moneda extranjera, ya que los bienes ofrecidos a los empresarios al por menor son en su gran mayoría importados. Por la falta de liquidación de divisas por

parte del ente encargado de la política cambiaria, los empresarios han decidido recurrir a un mercado paralelo de divisas y a prácticas ilícitas, a fin de asumir las responsabilidades de compromisos adquiridos y mantener las buenas relaciones con sus aliados extranjeros.

Aunado a lo anterior, en el exterior es conocida la situación del Estado venezolano al no honrar sus compromisos de liquidar las divisas que en una oportunidad fueron aprobadas, en este sentido, las empresas extranjeras ya no otorgan créditos a las empresas venezolanas por la falta de confianza y garantía de la responsabilidad adquirida ante una compra.

Esta realidad también es reflejada en el ámbito nacional; es decir, los empresarios dedicados al por mayor han decidido eliminar los plazos de crédito, que tradicionalmente se utilizan en economías estables, ya que con los constantes cambios del mercado paralelo de divisas, producto de la inflación y devaluación de la moneda nacional, incide directamente en los precios de venta de los bienes y servicios; decisión que incide negativamente en la empresa de comercio al por menor, en la necesidad de tener liquidez monetaria inmediata para responder a los pagos de los pedidos necesarios, así como en bajos inventarios de mercancías (Diario de Campo).

Vinculado al control cambiario impuesto desde el año 2003, surge otro elemento condicionante de decisión en el ámbito empresarial; como lo son la diversidad de decretos en el orden jurídico que se han dictado con el propósito de controlar la economía de mercado. Entre ellos, en el campo laboral, el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras y su Reglamento impone nuevas exigencias para la contratación de personal, pago de días adicionales a los trabajadores, la reducción de la jornada laboral, entre otros. Asimismo, la vigencia de la inamovilidad laboral vigente desde el año 2004 les suma a las empresas el incremento de la carga laboral por la restricción de despido de personal (Diario de Campo).

Con el fin de regular los precios de productos declarados como primera necesidad; se aprueba el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica de Precios Justos, el cual fija los precios máximos de venta y los márgenes de ganancia de las empresas. Igualmente, la Providencia Administrativa N°003/2014 de la Superintendencia para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE) prevé los criterios contables para la adecuación de las estructuras de costos a fin de cumplir con la Ley de Precios Justos; así como también, estipula ciertas obligaciones en cuanto a la inscripción de las empresas ante organismos públicos, actualización de información anualmente o en caso de producirse algún cambio y requerir autorización para algunas actividades particulares.

Al respecto algunos empresarios manifiestan que los procesos administrativos – burocráticos que el gobierno venezolano implementa día a día de manera improvisada y poco desarrollada, hace que los trámites necesarios para mantener las solvencias administrativas y legales, sean engorrosos y repetitivos en mucho de los casos.(Diario de Campo). El burocratismo gubernamental coadyuva a la problemática de la decisión en el mundo empresarial, esta demanda un sinfín de protocolos para mantener activa una empresa.

En este aspecto se exige: el Registro Único de Información Fiscal (RIF), la licencia de actividades económicas en la Alcaldía donde se encuentre su domicilio, estar inscrito en el Banco Nacional de Vivienda y Habitación (BANAVIH), el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS), el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialistas (INCES), Fondo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (FONACIT), el Fondo Nacional del Deporte la Actividad Física y la Educación Física (FND), entre otros. Cada uno de estos registros conlleva obligaciones, actualización de información y notificación de cambios.

Esta referencia se traduce en largos tiempos de trámites administrativos, así como una exagerada y repetitiva presentación de documentos en distintos entes gubernamentales, esta realidad conlleva que el índice de libertad económica que realiza *The Heritage Foundation* (2018), clasifica a Venezuela en el Ranking 179 de 180 países estudiados, como un país con una economía reprimida, donde el estado de derecho y las medidas regulatorias resultan ser los aspectos más conflictivos, que reflejan una debilidad en la protección de los derechos a la propiedad privada, la ineficacia en el poder judicial y la falta de integridad gubernamental. Este índice está compuesto por cuatro dimensiones, que a su vez están conformados por indicadores. (Véase Cuadro N°4). La falta de libertades económicas incide negativamente en el desempeño de la economía, además complejiza el entorno.

Cuadro N°4: Indicadores del Índice de Libertad Económica

| Dimensión | Indicador |
|------------------------|--|
| Estado de derecho | Derechos de propiedad Libertad frente a la corrupción |
| Limitación al gobierno | Libertad fiscal Gasto gubernamental |
| Eficiencia reguladora | Libertad comercial Libertad laboral Libertad monetaria |
| Mercados abiertos | Libertad de comercio internacional Libertad de inversión Libertad financiera |

Fuente: The Heritage Foundation (2018)
Elaborado por: Kardousli (2018)

A este respecto, Doing Business es un estudio que realiza el Banco Mundial con el propósito de medir el clima de negocios año tras año, a través de la comparación de obstáculos como regulaciones, trámites, costos¹⁵,

¹⁵Los criterios de comparación responden a: 1) Apertura de un negocio; 2) Manejo de permisos; 3) Obtención de electricidad; 4) Registro de propiedades; 5) Obtención del crédito; 6) Protección de

presentes en una economía para realizar inversiones. En este sentido, señala que Venezuela es uno de los países con mayor riesgo para invertir, además de ser muy complicado abrir, operar y mantener solvente jurídicamente una empresa. En los últimos años Venezuela se ha posicionado entre los rankings más altos de los países con mayores dificultades para realizar negocios (Véase Cuadro N°5).

Cuadro N°5: Facilidad de Hacer Negocios

| Año | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ranking | 175 | 180 | 181 | 182 | 186 | 187 | 188 |
| Países Estudiados | 182 | 185 | 189 | 189 | 189 | 190 | 190 |

Fuente: Doing Business

Elaborado por: Kardousli (2018)

Los informes Doing Business, publicados desde el año 2012 hasta el 2018, registran todos los procedimientos requeridos oficialmente en cuanto a la obtención de licencias, permisos y la realización de cualquier notificación, comprobación o inscripción ante los entes correspondientes para que un empresario pueda operar formalmente una empresa, así como el tiempo y el costo asociado a estos procedimientos. En Venezuela se requieren alrededor de 17 trámites legales para que una empresa pueda operar, mientras que en el resto de los países de América Latina el promedio es de 8 trámites legales.

En cuanto al tiempo requerido para obtener y mantener solventes los permisos, es necesario 144 días para estar en orden administrativa y jurídica. Esta situación refleja que los trámites legales en Venezuela son excesivos además de tardíos; lo cual implica, tal como lo expresa De Freitas¹⁶ (2017) que

los inversores; 7) Pago de impuestos; 8) Comercio transfronterizo; 9) Cumplimiento de contratos; 10) Resolución de la insolvencia; y 11) Contrato de trabajadores.

¹⁶ Mercedes de Freitas, es directora ejecutiva de la asociación civil Transparencia Venezuela. Esta asociación está dedicada a promover las condiciones, procedimientos y factores para prevenir y disminuir la corrupción; y es parte de esta red mundial de lucha anticorrupción. Véase *Venezuela en el ranking de los más corruptos en América Latina y el Caribe*. Disponible en: http://www.el-nacional.com/noticias/politica/venezuela-ranking-mas-corruptos-america-latina-caribe_77607

mientras más lentos y numerosos sean los requerimientos para hacer negocios, mayor es la cantidad de empleados públicos que pueden ser sobornados para agilizar los procesos burocráticos.

Esta situación hace que los empresarios puedan tomar decisiones en torno a acciones como: los sobornos, el pago de gestores, actos de corrupción, pago de coimas a funcionarios públicos a fin de agilizar los procesos y mitigar los tiempos de espera para obtener las solvencias y continuar operando sus negociaciones en el mercado venezolano. A este respecto Akerlof¹⁷ y Shiller¹⁸ (2009) plantean que para comprender el comportamiento de la economía y las decisiones es necesario "...comprender su lado oscuro, es decir, la tendencia a caer en comportamientos antisociales y las dificultades y los fracasos que la perturban cada cierto tiempo y en ámbitos recónditos" (pág. 55).

De tal modo, los autores nos invitan a dar una mirada del comportamiento económico desde la perspectiva tiempo e historia de la aceptación de las decisiones desde el espíritu animal corrupción y mala fe. Igualmente, Monasterio (2003) plantea que la corrupción en la administración pública, también se desarrolla con más facilidad en la necesidad civil y en el mercado, el fenómeno envuelve a un agente público e implica también la comparecencia de un agente privado. De allí, considera a Della Porta y Mény que definen la corrupción "como un cambio clandestino entre dos mercados o mercado político, administrativo y el mercado económico y social" (pág.13).

El tipo de transacción corrupta permite tener agentes privados con acceso de recursos públicos a través de contratos, financiamientos, decisiones, entre otros, de manera privilegiada estos manejan los procesos con ausencia de transparencia y concurrencia lo cual conlleva a la obtención de beneficios materiales presentes o futuros para sí mismos o para la

¹⁷ George A. Akerlof, Premio Nobel de Economía 2001.

¹⁸ Robert J. Shiller, Premio Nobel de Economía 2013.

organización de la cual son miembros. Desde estos planteamientos, la autora encontró que conforme florecen periodos de auge o contracción económica en la nación, igualmente surgen actos de corrupción. (Ob. Cit.).

Transparency International (2018) en su estudio Índice de Percepción de la Corrupción, indica el grado de corrupción en el sector público según la percepción de empresarios y analistas de país, la escala de este índice es del 1 al 100, en el que 1 significa mayor corrupción y 100 menor corrupción. Venezuela presenta un índice de percepción de corrupción de número 18 de 176 países estudiados, con un índice de percepción de corrupción de 17 puntos. No cabe duda que los extremos controles implementados por el gobierno venezolano no han favorecido al sector empresarial, y en este particular, los dedicados al comercio al por mayor y por menor; sin embargo, favorece la presencia de aceptación del espíritu animal corrupción y mala fe.

A la problemática expuesta se agrega que el gobierno, a través de su proyecto del Socialismo del Siglo XXI¹⁹, ha implementado otro conjunto de políticas delineadas por la ideología de la igualdad, participación ciudadana, el desarrollo endógeno, seguridad social, entre otros aspectos. Estas políticas se han materializado en la nacionalización²⁰, expropiaciones²¹, confiscaciones, cierres temporales de empresas privadas por parte del Estado venezolano.

¹⁹ El Socialismo del siglo XXI es un proyecto impulsado por el presidente Hugo Chávez a partir del año 2005 que se sustenta en la solidaridad, en la fraternidad, en el amor, en la libertad y en la igualdad, con una transformación del modo de capital.

²⁰ El plan de nacionalización dado a partir del año 2007 no solo afectó a empresas internacionales o multinacionales, sino también a las nacionales. Algunas de las empresas intervenidas se destacan: la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), Firms de la Industria Eléctrica, la Faja Petrolera del Orinoco, Lácteos los Andes, 49,8 % de SIDOR, la Industria Cementera: Holcim, Cemex y Lafarge, El Teleférico de Caracas, Banco de Venezuela Grupo Santander, Cadena de Supermercados Éxitos, Cadena de Auto mercados Cada, la Empresa de Alimentos Sociedad Mercantil Molinos Nacionales, Empresa Nacional de Artículos de Ferretería, Textilera Silka Matesi.

²¹ La Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria) en un estudio demostró que durante los años 2002 y 2013 se intervinieron 1440 empresas de los distintos sectores económicos. Se presentó un mayor número de expropiaciones de empresas dedicadas a la construcción, agroindustria, petróleo, comercio y alimentos. Se hace destacar que del sector comercio fueron expropiadas alrededor de 155 empresas.

Las políticas emanadas por el Ejecutivo en el marco económico, jurídico y político han generado un complejo entorno institucional para las empresas, así como pérdidas en la rentabilidad de las mismas, lo cual ha repercutido en mayores atribuciones del Estado y menos espacio para la maniobra empresarial; igualmente, la subsistencia de las empresas se hace cada vez más difícil y arriesgado en un entorno caracterizado por el control, la inflación, la desconfianza e incertidumbre.

Carlos Larrazábal²² (2017) afirma que desde el año 1999 han obligado al sector empresarial a tomar la decisión de disminuir las inversiones, incluso a paralizar sus operaciones "...las empresas del país se encuentran paralizadas por el modelo económico existente y no por los llamados a paro". Asegura que, para el año 2010 quedaban 7.000 empresas de las 12.000 que existían en el año 1999, y para el año 2017 resaltó que buena parte de las empresas ya están paralizadas, que solo están operando unas 4.500 empresas y estas están "...trabajando a un 35% de capacidad, otras tantas están paralizadas, pero no por paros sino porque el Gobierno no asigna las divisas ni la materia prima...están pagando nómina sin poder producir".

Por su parte, Juan Pablo Olalquiaga²³ (2018) expresa que durante el transcurso del año 2018 las empresas venezolanas se encuentran funcionando a un 23,5% de su capacidad, lo cual significa un 11,5% menos con respecto al año 2017. Igualmente afirma que, de las 12000 empresas, solo 2600 hacen vida de negocios en la actualidad; y en consecuencia a las medidas económicas promulgadas por el Ejecutivo en el mes de agosto de

²² Carlos Larrazábal, presidente de Conindustria para el año 2017, quien fue entrevistado en un programa de radio, y se publica un artículo titulado *Fedecámaras: Empresas ya están paralizadas por el modelo económico y no por paros* (2017). [Página Web] Disponible en: <http://www.noticierodigital.com/2017/07/fedecamaras-empresas-ya-estan-paralizadas-por-el-modelo-economico-y-no-por-paros/>

²³ Juan Pablo Olalquiaga es el actual presidente de Coindustria para el año 2018, quien fue entrevistado por Varela, C. (2018) y se publica el artículo titulado *Conindustria: Empresas están Trabajando al 23,5% de su Capacidad*. [Página Web] Disponible en: <http://www.eluniversal.com/economia/20123/olalquiaga-empresas-estan-trabajando-al-235-sobre-su-capacidad-instalada>

2018, entre las que destacan el incremento del salario mínimo en un 3364%, el aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el control de precio, son muchas las empresas que tomaran la decisión de cesar sus operaciones.

El presidente de Coindustria aseveró que en Venezuela las empresas atraviesan por “un momento difícil como consecuencia de que no tienen ...mecanismos cambiarios, muchas tienen precios regulados por debajo de costos y se les ha ido una cantidad importante de su talento y están padeciendo un consumidor empobrecido que no puede comprar”.

Ante la diversidad de criterios económico, jurídico y político del entorno venezolano, las empresas privadas del sector comercio al por mayor y por menor se enfrentan a las controversias de la complejidad, la incertidumbre, los antagonismos teóricos fácticos y aún bajo este escenario de caos esta tipología de empresas sobrevive en esta realidad. Sin embargo, este fenómeno puede encontrar respuesta en las perspectivas que estudian la decisión no solo un proceso intelectual, sino como lo plantean Tversky y Kahneman²⁴ (1974), como una trama de procesos culturales, sociales y emocionales.

Por otra parte, ante el elemento político²⁵, las empresas se ven constantemente intimidadas por un discurso político que en los últimos 18 años ha estado enfocado en la división social y el uso del poder para promover un activismo partidista. González (2011) explica que, consecuencia del discurso político ha sido el potencial de la injerencia estatal sobre la economía y que la reivindicación de los excluidos esté por encima particular de un grupo o

²⁴ Daniel Kahneman, Premio Nobel en Economía 2002.

²⁵ Se asume como el elemento político al discurso y acciones que ha tomado el Ejecutivo hacia el sector empresarial. Discurso que invita a fortalecer la estructura de la corrupción, como señala Monasterio (2003) quien revela una forma de engranaje del flagelo donde el sentido de rotación del elemento político conduce a que los otros elementos (jurídico- económica-social) originen un sentido de rotación único. “lo político da mayor madurez a lo social... puesto que su misma esencia responde a la conjunción de todas las partes políticas y de las demás ciencias sociales” (p.112), se puede afirmar que este condiciona en forma negativa la Administración Pública “como quehacer cotidiano de Estado y como aparato ideológico de él”.

individualidad, más aún cuando estos no compartan la visión de la gestión política.

En este sentido, se crea un sistema de creencias que justifican el uso y abuso del poder que juzgan lo que está bien y está mal. Esta creencia no solo ha sido adoptada por la sociedad, sino también por los entes de control y fiscalización gubernamental, así como por grupos organizados bajo una figura legítima que ha implementado el gobierno para amedrentar en este particular al sector empresarial con denuncias, cierres temporales e incluso hasta con la expropiación.

Prácticas de acoso y ensañamiento al sector de empresas privadas ha estado a la orden del día. Un caso reconocido y público²⁶ sobre estas situaciones ha sido con Empresas Polar, quienes han sido blancos de persecución mediante privativas de libertad de sus gerentes, fiscalizaciones arbitrarias con requerimientos desproporcionados. Ante estas circunstancias, los representantes legales de esta empresa han tomado decisiones de acudir y denunciar ante organizaciones internacionales como lo son la Organización Internacional de Empresarios (OIE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) las acciones que ha emprendido el gobierno contra la empresa y los treinta mil puestos de trabajo.

Igualmente, han afirmado recibir 768 inspecciones solo durante el año 2016 por parte de distintas comisiones en representación de la Superintendencia Nacional de gestión Agroalimentaria (SUNAGRO), el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo, el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), entre otros organismos. Estas inspecciones han estado determinadas por procedimientos viciados y violación del derecho a la defensa y la libertad económica.

²⁶ Véase *Polar denuncia al Gobierno por Ataques ante la OIT*. Disponible en: <http://www.laverdad.com/economia/103327-polar-denuncia-al-gobierno-por-ataques-ante-la-oit.html>

Este tipo de acciones que han sido manifestadas públicamente, no escapan del resto del sector empresarial del país, y a pesar de estas circunstancias, los empresarios toman decisiones de supervivencia en el mercado venezolano, reinventan sus negocios, siguen operando con menos del 50% de su capacidad, tal como lo afirma el presidente de Fedecámaras; deciden proponer soluciones al ejecutivo e intentan establecer mesas de diálogo entre el gobierno y el sector empresarial privado. Por tanto, el empresario aún mantiene confianza y expectativas en las oportunidades de negocios a pesar de las dificultades que puedan enfrentar.

Aunado a ello, se suma el riesgo que corren las empresas en una coyuntura donde se han presentado manifestaciones y protestas por parte de la sociedad, donde en algunas ocasiones se ha vulnerado el derecho al libre tránsito haciendo presencia los órganos de seguridad del Estado ejerciendo operaciones de control del orden público. Ante estas circunstancias, los empresarios se encuentran con la responsabilidad del resguardo de vidas (el talento humano y los clientes) de los procesos críticos, de los activos y otros bienes de valor; deciden tomar medidas para mitigar riesgos y evitar escenarios incontrolables que afecten las operaciones rudimentarias de la empresa.

Asimismo, se han visto en la necesidad de estar atentos ante los eventos que se suscitan cerca de las inmediaciones de la ubicación empresarial, cuyas instalaciones puedan ser saboteadas, invadidas o robadas. Por ello, han decidido en muchos casos, identificar los activos, relocalizarlos en lugares seguros, invertir en medidas de seguridad de infraestructura, manejos de contingencia, suspender las actividades de modo imprevisto, planes de reanudación y recuperación del negocio; entre otras.

No obstante, estas medidas no solo son consideradas únicamente ante el patrimonio de la empresa, sino también han decidido implementar procedimientos que resguarden la seguridad física y de vida de sus

empleados; entre las acciones tomadas se destacan, conocer las rutas de traslado (vivienda-empresa / empresa-vivienda) de todo su personal, a fin de generar planes de trabajo sin necesidad de trasladarse a las instalaciones de la empresa y solo operar con el mínimo de personal necesario.

Ante la realidad planteada, se logra reflejar que la toma de decisiones de los directivos de las empresas del sector comercio al por mayor y por menor se tornan entre la confianza y los dilemas éticos morales. En el proceso decisorio interactúan distintos elementos tanto del contexto como desde lo individual y además este proceso está intrínsecamente relacionado con la confianza. Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer (1998) expresan que la confianza es una sensación relacionada al éxito, a las expectativas, y a la seguridad; por tanto, las decisiones giran en torno a la confianza que tiene el decisor en el otro, en las circunstancias y a su vez, se encuentra condicionada por el riesgo; es decir, no es posible la presencia de la confianza si no existe el riesgo.

Por su parte, Kahneman (2014) explica que la confianza "...es un proceso cognitivo que refleja coherencia de la información y facilidad de su procesamiento; asimismo, agrega que resulta razonable considerar el reconocimiento de la incertidumbre, "...pero las afirmaciones de confianza plena nos dicen ante todo que un individuo ha construido en su mente una historia coherente, no necesariamente que la historia sea verdadera". (pág. 278).

En el marco de estas consideraciones, el factor confianza en la toma de decisiones de los empresarios, hace ver que, a pesar de las limitaciones, restricciones e incertidumbre, estos acuden a los organismos del Estado encargados de la política cambiaria para tramitar la solicitud de adjudicación y liquidación de divisas; de algún modo se crean expectativas y la buena fe de ser beneficiados en este proceso. Otras decisiones vinculadas a la confianza, radican en la disposición de diálogo y presentación de propuestas viables ante el gobierno nacional; así como la capacidad de innovar y redireccionar sus

negocios, adaptándolos al contexto actual con el propósito de mantener su participación en la economía de mercado y poder satisfacer las necesidades locales.

Por otra parte, el dilema ético moral²⁷ en la toma de decisiones resulta ser una dimensión axiológica dinámica; Monasterio (2008) explica que la moral y la ética son fenómenos mezclados entre el orden y el desorden en un mundo signado por contradicciones, donde el acercamiento de la complejidad y del desorden se encuentran vinculados. Hablar de la ética bajo el paradigma de la complejidad, es comprender al individuo²⁸, como ser bueno y como ser malo, los términos “bueno-malo”, no están referidos a una reificación o maleficación arquetipal, sino más bien a la aclaratoria de las confusiones en un mundo de incertidumbres.

Igualmente argumenta la autora que, el abordaje de la ética debe considerar la existencia de la conducta ética presente (observable) y la conducta ética potencial (no observable), esta última solo espera de su tiempo para exteriorizarse, por ende, el individuo representa la multiplicidad en la unidad. Desde esta mirada, la conducta del individuo cuando se encuentra aislado puede ser predecible, no obstante, cuando se encuentran en interacción con otros individuos su conducta es excesivamente impredecible (Ob. Cit.).

En esta línea cabe agregar la premisa planteada por Monasterio (2014) que reza “Los procesos decisionales obedecen a la magnitud de los umbrales

²⁷ Morín (2006) “Cada individuo-sujeto comprende un doble dispositivo lógico, uno que manda para sí, y dos que mandan para nosotros o al prójimo: el primero lleva al egoísmo y el segundo al altruismo. Entonces cada quien, de manera dialógica, vive para sí y para el otro: esto es, antagónica y complementariamente; de allí que ser sujeto es conjugar el egoísmo y el altruismo, y desde cualquier mirada sobre la ética debe reconocer el carácter vital del egocentrismo, así como la potencialidad fundamental en el desarrollo del altruismo” (pág. 23)

²⁸ Morin (2006) señala que el hombre es unidual; es decir, es al mismo tiempo completamente biológico y completamente cultural; y se hace necesario aceptar las disyuntivas en cuanto a si el hombre es biológico o cultural, o racional o irracional, por tanto, se requiere pensar de manera dialógica para superar los antagonismos y volverlos complementarios para que generen armonía.

éticos de la organización” (pág. 98) explica que el individuo en las organizaciones busca mantener congruencia con el sistema y puede considerar que sus decisiones y acciones son honestas; no obstante, su proceder se desvía de los códigos éticos establecidos y aceptados por la institución. En medio de este dilema, emerge el egoísmo y se revitaliza en contextos donde la rivalidad supera la convivencia.

Además, afirma que los dilemas éticos morales son producto de la facilidad de manipulación de las normas, con el propósito de adecuarlas a los fines de un grupo en particular o en este particular a los fines de superar todas las restricciones, amenazas, trámites burocráticos exacerbados, inspecciones, entre otras, propias del entorno de las empresas privadas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela.

El individuo, en este particular el empresario quien es el agente que toma decisiones, da sentido a su conducta desde una situación total, donde se configuran los elementos sociales, culturales, racionales, emocionales, éticos, y donde tiene cabida la experiencia, la situación actual, y la expectativa. Por consiguiente, se hace necesario conocer ¿Qué elementos teóricos fundamentan la toma de decisiones desde las lógicas organizacionales en los empresarios del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela durante el período 2017 – 2018?

A partir de esta posición es posible dar respuesta a la pregunta por el ser, expresa Escudero (2002) Heidegger cuando abandona “la primacía sujeto epistemológico en favor de los contextos prácticos de acción en lo que se inserta de forma habitual y corriente la vida humana” (pág.15). Además, la respuesta a la interrogante espera explicar las diversas lógicas que marcan el proceso decisorio de aquellas empresas que han sido capaces de adaptarse y mantener sus operaciones activas en un entorno marcado por la complejidad, el conflicto, desequilibrio e incertidumbre, tal como lo es el

contexto del mercado, el contexto institucional, y el ser representado por los empresarios (Véase Figura N°2).



Figura 2: Elementos Conceptuales de la Lógica Organizacional
 Fuente: Adaptado desde Barrios (2017)
 Elaborado por: Kardousli (2017)

En consecuencia, esta tesis sostiene que naturaleza económica como esencia de las empresas privadas del sector comercio al por mayor y por menor determina la decisión; seguidamente, las decisiones en el mundo empresarial responden a la lógica del decisor. Finalmente, las funciones de las empresas privadas del sector comercio al por mayor y por menor dependen de su estructura, por consiguiente, la decisión sostiene la estructura de la dinámica empresarial ante cambios e incertidumbres.

Por tantos, los sentidos inscritos en el mundo de la vida de las empresas privadas del sector comercio al por mayor y por menor determinan las lógicas prevalecientes en la toma de decisiones. Siguiendo a Heidegger, reseñado por Escudero (2002) en su obra Interpretaciones fenomenológicas sobre Aristóteles, la lógica “tiene sus raíces en la vida misma, en la realidad

directamente vivenciada, en el horizonte del sentido previo en el que ya siempre se mueve el sujeto que piensa y juzga” (pág.14). Por tanto, se plantean los siguientes objetivos de la investigación, estos responden a una perspectiva interpretativa del fenómeno de la toma de decisión en el sector empresarial.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Generar un corpus conceptual de la toma de decisiones desde las lógicas organizacionales en las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela.

Objetivos Específicos

- Comprender el sentido de la praxis gerencial en la toma de decisiones de las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela.
- Interpretar los significados que otorgan los empresarios a los elementos decisorios que coadyuvan al accionar gerencial del comercio al por mayor y por menor.
- Configurar los elementos teóricos imbricados al proceso de la toma de decisiones desde las lógicas inherente de los empresarios del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela.
- Explicar las lógicas que permean la toma de decisiones gerencial en las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela.

Relevancia del estudio

El desarrollo empresarial en un país dependerá de las condiciones políticas, económicas, jurídicas y sociales que les ofrece el entorno a los empresarios, ya que el impulso que alcance este sector está sujeto a las políticas de Estado y las decisiones de los empresarios que toman en la praxis comercial. Por tanto, resulta indispensable que exista un entorno donde los agentes gubernamentales, más que controlar, vigilar, castigar y ejercer presión sobre el empresario, favorezcan un clima de confianza que incentive las inversiones.

En este sentido, Porter (2009) expresa que es relevante la alianza entre gobierno y empresas, a fin de desarrollar la competitividad en el país. Esta situación se traduciría en bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de la sociedad, a su vez genera empleo, beneficios sociales, desarrollo económico, incentiva la innovación y se incorpora la nación en la competencia global.

Sin embargo, esto no es suficiente ya que la toma de decisiones de los empresarios resulta ser también un elemento fundamental en la dinámica empresarial. Decidir implica realizar una elección entre distintas alternativas de acción, y esta elección a su vez repercute en otra u otras acciones que pueden resultar acertadas o erradas, lo que se traduce en este particular en la subsistencia, éxito o fracaso de la empresa en un entorno marcado por la complejidad e incertidumbre.

Es por ello, que sobre la toma de decisiones existen diversos estudios desde distintos campos del conocimiento; sin embargo, se encuentran presente brechas que permiten realizar nuevas investigaciones. En este particular, este estudio busca explicar la toma de decisión desde las lógicas organizacionales que subyacen en la dinámica de las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela, el cual representa un reto pertinente a la realidad actual, dando cuenta de las interrelaciones que se dan

entre los empresarios, sus decisiones, sus capacidades, sus metas y su entorno.

De esta manera, el estudio permite abordar el conocimiento desde la lógica de la realidad de la gerencia empresarial. Por tanto, los datos que emerjan de los sujetos que viven la dinámica de las empresas y toman decisiones desde su mundo vivido, con sus experiencias, pensamientos, juicios y emociones, se pretende explicar los significados y así generar conocimiento sobre la lógica del proceso de toma de decisiones de la gestión empresarial venezolana.

Desde este propósito, se resalta el aporte que ofrecen las investigaciones a la academia para generar espacios de debates que se traduzcan en formación, donde se propicie conocer y comprender al individuo desde sus distintitas perspectivas como unidad compleja; es decir, desde lo biológico, psíquico, cognitivo, cultural, social e histórico. Por tanto, este estudio se enmarca en las investigaciones del Postgrado de Ciencias Administrativas (PCA) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad Central de Venezuela (UCV); igualmente, propicia la posibilidad de instaurarse en los proyectos del Centro de Investigaciones Postdoctorales (CIPOST) de esta prestigiosa Casa de Estudio.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Este estudio sobre la toma de decisión desde las lógicas organizacionales en las empresas de servicio en Venezuela admite la perspectiva sistémica que sustenta la noción de sistema como un conjunto de elementos interrelacionados en una realidad, y dan cuenta siguiendo a Bertalanffy (1976) de una noción de conjunto, de multiplicidad de elementos y la interactividad como un todo. Por ende, tiene como intención, instrumentar los principios sistémicos en la comprensión de fenómenos o realidades, estas son manifestaciones de procesos dinámicos, relaciones e interacciones.

En esta línea, se abordan las perspectivas sobre decisión que rigen en el contexto actual del sector empresarial privado en Venezuela. Por otra parte, este recorrido teórico requiere transitar por las investigaciones previas que tratan la temática de la decisión. Las decisiones como procesos de selección que llevan a la determinación de lo que hay que hacer para resolver un problema

Estudios Previos a la Investigación

En una revisión realizada a distintas investigaciones relacionadas al presente estudio de manera directa e indirecta se hace notar que son pocas; sin embargo, se hace oportuno referirse a algunas que brindan aportes significativos al respecto. Rodríguez (2011) sostiene que la toma de decisiones es un proceso medular en la gerencia y sostiene que esta

Cobra un nuevo significado y un renovado vigor al pasar del enfoque instrumentalista a un enfoque que incorpora la concepción social y ética.

El investigador asume el enfoque cualitativo y a partir de las distintas perspectivas teóricas fundamentó un modelo de toma de decisiones para la Fuerza Armada Nacional Bolivariana en su participación activa y protagónica en el desarrollo nacional.

En este sentido, el investigador, en concordancia con lo planteado por Herbert Simon, asume que la decisión está compuesta por tres pasos: una refiere a la enumeración de estrategias alternativas, seguido de la determinación de las consecuencias que siguen cada alternativa, y por último la valoración comparativa de la serie de consecuencias.

Al asumir esta posición el investigador deja a la vista una perspectiva tradicional racionalista de la toma de decisión, donde elementos como las emociones, incertidumbre, juicios, entre otros, no son considerados dentro de este proceso. Sin embargo, expone que el individuo tiende a identificarse con un nivel de satisfacción de necesidades más que con un nivel de maximización del objetivo en cada decisión tomada.

Expone que las decisiones públicas no escapan del argumento planteado anteriormente; es decir, no se busca la maximización de objetivos sino más bien las decisiones toman un carácter de interés hacia la satisfacción de necesidades. Sustentando que así son descritas las decisiones en los procesos democráticos participativos. En este orden de ideas el estudio fundamenta que, la toma de decisiones desde la participación colectiva, mediante los métodos y valores que apuntalen una satisfacción colectiva, permitirá aproximarse a un nivel adecuado de satisfacción de necesidades de los diferentes sectores sociales que conforman la sociedad venezolana.

Para alcanzar estos niveles de satisfacción a través de la decisión Miguel Rodríguez asume la concepción de racionalidad comunicativa de

Jürgen Habermas, donde se hace factible la discusión de objetivos como reflexión medular para mostrar medios de intercambio de opiniones en una institución históricamente formada de manera jerárquica, lineal y donde la discusión y participación no tienen cabida, además de generar esta discusión de objetivos entre la sociedad civil ávida de participar en las decisiones y una Fuerza Armada no preparada para ello.

En este sentido, desde la perspectiva de Herbert Simon, Jürgen Habermas, la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, el investigador presenta un grupo de proposiciones que fundamentan el modelo de toma de decisiones militares y resalta la figura de la corresponsabilidad como forma de asumir la defensa de la nación y nuevos modos de organización. La figura humanista en la gerencia militar con capacidad científica y no empírica; un sistema de comunicación sustentado en la perspectiva de la racionalidad comunicativa de Habermas; la ética como forma de reflexión para fundamentar la normativa y la utilización de un lenguaje moral; por último, las actividades del desarrollo nacional serán las mismas para la Fuerza Armada Nacional Bolivariana como para la sociedad civil, desde las mismas instancias, funciones y normas.

Por tanto, el modelo decisorio propuesto es un modelo humanista que replantea la concepción de la utilidad y asume la satisfacción de necesidades; con los principios de corresponsabilidad y una gerencia humanista, participativa y protagónica. A pesar de mostrar elementos como el humanismo, el modelo planteado por el investigador no escapa de la visión tradicionalista de la toma de decisión, al fundamentarse en una búsqueda de satisfacción de necesidades, sin considerar elementos característicos al ser humano como lo son la emocionalidad, los prejuicios, los sesgos y la intuición.

Asimismo, se hace acotar que en los fundamentos epistemológicos de la toma de decisiones se muestran ciertas limitaciones ya que no escapa de la tradición racionalista de la toma de decisiones y únicamente desde la

perspectiva de Herbert Simon, sin considerar a otros estudiosos como lo son John Von Neumann y Oskar Morgenstern, entre otros. Al mismo tiempo, obvia los nuevos estudios de la toma de decisiones hacia los procesos cognitivos no solamente centrados en el conocimiento y la información como lo son Amos Treversky, Daniel Kahneman, George Lakoff, George Akerlof; entre otros.

De otro modo, Lozano (2013) presenta un estudio con el propósito de analizar los diversos aportes que ha dado la neuroética en la toma de decisiones empresariales. Inicia realizando cuestionamientos a los paradigmas dominantes en el proceso decisorio, desde un análisis crítico se asumen los supuestos epistemológicos, éticos y antropológicos.

Los supuestos epistemológicos más determinantes en la toma de decisiones ha sido el enfoque analítico matemático, donde se parte de una lógica matemática como único modelo viable en este proceso decisorio, desde esta visión positivista del mundo se considera que solo aquello que puede ser medido es tomado en cuenta. La perspectiva racionalista asume la utilidad como base del modelo matemático, destacando la expectativa de la utilidad; es decir, el individuo elige entre distintas alternativas aquella que le provea mayor utilidad. Mientras que el enfoque causal – lineal, sigue un modelo causa–efecto en la toma de decisiones.

Las críticas que se dan parten de la suposición que el individuo conoce la realidad, puede anticipar impactos o posibles escenarios y toman decisiones luego de evaluar las ventajas y desventajas de las distintas alternativas. Expresa el autor que en realidad las decisiones tomadas son guiadas por la emoción, la intuición y bajo una creencia de que se estudia, interpreta y evalúa la realidad para tomar decisiones de manera asertiva.

Por su parte los supuestos éticos de la toma de decisiones se centran en asumir que la economía es una ciencia libre de valores éticos y donde el comportamiento egoísta individual resulta ser correcto, por tanto, cuando se considera la ética es solo desde una perspectiva correctiva externa y bajo la

visión de la utilidad. Este modelo se ha fundamentado en una lógica racionalista teleológica e instrumental que busca el control de las situaciones, obviando la dimensión sujeto – objeto y la relación que se da entre los individuos.

Finalmente, los supuestos antropológicos han tenido un impacto negativo en el nivel ético de la toma de decisiones empresariales, según este paradigma tradicional el individuo es un maximizador de utilidades; quien constantemente está en busca de intereses individuales y siempre toma decisiones racionales consistentes con sus preferencias. Por tanto, se asume que el individuo tiene clara sus preferencias y calcula cada escogencia que realiza. Esto da cuenta que criterios como la generosidad, el altruismo, el sentido social y las emociones no sean considerados con la misma importancia que son dados en la cotidianidad.

Los supuestos epistemológicos, éticos y antropológicos, tienen un impacto en la toma de decisiones dada en la dinámica empresarial; por tanto, este proceso es realmente complejo y estudiado desde diversas perspectivas. En este sentido, el investigador buscó presentar los factores que influyen en la toma de decisiones en la gestión empresarial. Estos factores responden a la clasificación de Roselie McDevitt, Catherine Giapponi, y Cheryl Tromley²⁹ quienes explican los siguientes niveles en la toma decisiones: individuales, el contexto laboral, y contexto organizacional.

Entre los factores individuales que influyen en la toma de decisiones están: la edad; el género; la religión; la fuerza del yo, la independencia, el locus de control, y el nivel de desarrollo de la conciencia moral. En cuanto a la edad y género no existen evidencias significativas sobre la influencia de estos factores en la toma de decisiones, por lo cual no son determinantes en este

²⁹ Véase. McDevitt, R. Giapponi, C. y Tromley, C. (2007). *A Model of Ethical Decision Making: The Integration of Process and Content*. Journal of Business Ethics, N° 73, Pág 219-229.

proceso; mientras que la formación, experiencia profesional y las creencias religiosas presentan una relación positiva.

Por su parte, la fuerza del yo y la independencia son definidas como la capacidad de confiar en el criterio propio, relacionados con las convicciones y capacidades de autorregulación, y se oponen a la dependencia del entorno, por lo cual el proceso decisorio de acuerdo a estos principios es dado en relativa confianza en situaciones difíciles. La fuerza del yo y la independencia están relacionadas al locus de control; este se refiere a que la atribución de los éxitos o fracasos dependen del contexto. Por último, el factor desarrollo del juicio moral es comprendido como la capacidad de aplicar principios morales abstractos a los dilemas éticos concretos, existiendo una relación positiva entre el desarrollo del juicio moral y la toma de decisiones.

Los factores laborales de la organización se analizaron desde seis variables; la primera es la presión del desempeño y se ha deducido que cuando los individuos tienen algún tipo de presión existe una pronunciada probabilidad de tomar decisiones erradas y no éticas. La segunda variable refiere a los conflictos interpersonales demostrándose una relación negativa en las decisiones. Como tercera variable se encuentra la autoeficacia, la autoevaluación que realiza el individuo sobre su capacidad en determinadas actividades; a más baja autoeficacia mayor probabilidad de decisiones erradas. La cuarta es la tipología de problema ético, el estudio presenta dos: uno relacionado con la justicia procedimental y el otro es la justicia distributiva; los directivos que siguen estrictamente la justicia procedimental, sin considerar los elementos situacionales, tienen más posibilidades de tomar decisiones erradas, caso contrario a los que consideran los elementos situacionales.

La influencia de la autoridad en la toma de decisiones y el comportamiento humano es la quinta variable estudiada, esta influencia incita a tomar decisiones no éticas, el apoyo de los superiores y el compromiso con la organización favorecen las decisiones erradas en la gestión. Finalmente, la

sexta y última variable refiere al nivel de autonomía, mientras mayor sea la autonomía de los empleados mayor será la motivación y satisfacción laboral y por tanto mejores decisiones en la dinámica empresarial.

Por su parte, los factores organizacionales referidos a la cultura y ética corporativa, son elementos que influyen significativamente en la toma de decisiones. Entre las variables más estudiadas está el impacto de los códigos éticos, la cultura y el clima ético, el tipo de industria, el tamaño de la organización, la obediencia a la autoridad, y los sistemas de recompensa y sanciones. El tipo y tamaño de industria ha estado menos estudiado lo que resulta difícil emitir conclusiones; sin embargo, entre los pocos estudios afirma el investigador que las conclusiones apuntan a que el tamaño de la empresa tiene un impacto negativo en la toma de decisiones. Una conclusión relevante es el impacto de las recompensas y las sanciones; un sistema de sanciones y recompensas seguro es clave para decisiones asertivas y éticas.

Este estudio desde su carácter analítico teórico ofrece evidencias sobre factores que inciden directamente en la toma de decisiones empresariales. El conocimiento, el juicio y la conducta como formas cognitivas dan cuenta que las decisiones no solo son dependientes del proceso intelectual, sino que también activa otros mecanismos asociados a otros procesos mentales como los sesgos, las interpretaciones y los atajos, entre otros. Sin duda reivindica la importancia de las decisiones y su papel crítico en la percepción de situaciones, formación de juicios y en el comportamiento humano. Otro elemento central es el reconocimiento de la intuición en el proceso decisorio.

Por tanto, se coloca a la vista la superación de las limitaciones del paradigma racionalista y que la toma de decisiones como un proceso racional, analítico, deductivo y objetivo está muy alejado de la realidad; no se toman decisiones analíticamente sino narrativamente y no son tan lógicas y calculadoras como se han hecho ver en las perspectivas tradicionales.

Por su parte Rodríguez, Y. (2014) aborda su investigación desde el método fenomenografía, con su carácter cualitativo busca examinar los aspectos teóricos conceptuales y valorar las percepciones, los significados y visiones asociados a la toma de decisiones y la información.

En este sentido, la investigación buscó proponer un modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas de directivos en organizaciones de información cubanas. Para ello destacó que entre los principales aspectos del proceso de toma de decisiones estratégicas se encuentran: la situación que genera el proceso, el individuo, los elementos contextuales y la información.

Entre los resultados más relevantes del estudio de Rodríguez, se encuentran un grupo de categorías analíticas estrechamente vinculadas a la variable información; entre ellas, destaca las particularidades de la toma de decisiones estratégicas, donde se resalta la planificación organizacional ya que permite tomar decisiones satisfactorias, de calidad y a tiempo. A este respecto se establecen y reconocen las situaciones de problema, oportunidad y riesgo, que inciden considerablemente en el proceso gerencial decisorio; en este sentido, la orientación de las decisiones es hacia tres tipos de situaciones: solución de problemas, aprovechamiento de oportunidades y prevención de riesgos.

El investigador afirma que la información es un componente crítico para la toma de decisiones, resalta que esta es totalmente vital y que sin ella es imposible tomar decisiones, "...la información es la base del conocimiento necesario para tomar decisiones" (pág. 156). En este estudio se asocia como variable totalmente dependiente de la toma de decisiones a la información.

Por otra parte, explica que cuando se toma decisiones el individuo pasa por una serie de emociones, lo cual relaciona estrechamente con la información y su uso; ya que la cantidad y su procesamiento dependen de factores condicionantes como el tiempo, la dinámica organizacional y la

planificación del proceso decisorio. En síntesis, declara que al usar información en la toma de decisiones siempre se experimentarán emociones que puedan afectar el proceso.

En este orden de ideas identifica los estados emocionales por los que transitan los gerentes al usar información en la toma de decisiones en un nivel estratégico como emociones negativas a la ansiedad, incertidumbre, e incapacidad de liderazgo; y como emociones positivas, la satisfacción, alegría, tranquilidad y certidumbre.

En este particular se evidencia y se hace necesario acotar que en la investigación se aprecia que a pesar que el autor declara el carácter cualitativo de la investigación, en el texto se observa una marcada posición tradicional de las ciencias al estudiar la toma de decisiones, el modelo propuesto se orienta desde la perspectiva racionalista de Herbert Simon y se centra en tres dimensiones, la dimensión procesual informativa, la dimensión ante el comportamiento de la información y finalmente la dimensión organizacional.

El investigador al proponer el modelo con sus tres dimensiones centradas en la información y en la racionalidad de uso de la misma, deja vacíos en cuanto al conocimiento de nuevas emergencias, como son las emociones, los juicios, los sesgos, los factores contextuales de incertidumbre y confianza, entre otros; para el investigador la información es un aspecto clave que interviene en el proceso de toma de decisiones.

Esta línea de trabajo investigativo sobre el fenómeno decisorio permite considerar que la complejidad del fenómeno debe ser abordada desde una perspectiva transdisciplinaria. El abordaje disciplinario como es la categoría información en la toma de decisión solo hace énfasis en evidencias sobre la información, y poco sobre la situación que genera el proceso, el individuo, y los elementos contextuales. Por consiguiente, abre diversas aristas que requieren ser indagadas por los investigadores que tratan la temática de la decisión.

En esta línea investigativa, destacan las propuestas de Lara (2014³⁰, 2015³¹), el autor presenta distintos ensayos en torno a la toma de decisiones desde una revisión exhaustiva y análisis de diversos estudios sobre el tema. Entre las principales conclusiones que aporta el estudioso centra un énfasis en aspectos cognitivos, psicológicos y emocionales para comprender cómo se toman las decisiones.

Desde la gerencia explica que para alcanzar fines trazados en las decisiones de los consumidores se hacen presentes elementos como la persuasión, manipulación y la moda; estos aspectos generan reacciones deseadas en la conducta de las personas, afirma que se provocan conductas condicionadas a través de las palabras, símbolos o actos. Asimismo, destaca la exploración y evaluación del comportamiento, sensaciones y actitudes del individuo a fin de manipular las necesidades en el consumidor.

Estos elementos revelan la vulnerabilidad de la racionalidad en el proceso decisorio y coloca en acción numerosos procesos cognitivos, entre los cuales se destacan los estímulos presentes en una situación determinada y en especial el factor emocional; por lo cual, la decisión no solo constituye un simple proceso racional. Tal como lo expresa Lara (2014) "...de allí que cuando una persona decide algo sobre algo, es muy complejo analizar si los a priori de la decisión son verdaderos a priori, si los a posteriori de la decisión son los verdaderos a posteriori" (pág. 56).

En la toma de decisiones la conducta resulta ser muy adaptativa, ya que se encuentra en situaciones de ensayo y error de acuerdo al entorno y a los objetivos planteados; además de la intervención de las emociones, los sesgos, la percepción, entre otros.

En síntesis, expresa que gerenciar es decidir y que con la evolución de los estudios sobre la toma de decisiones es involucrar otras disciplinas como

³⁰ Véase en Graterol, E. y Lara, N. (2014)

³¹ Véase en Lara, N. y Silva, J. (2015)

lo es la neurociencia, lo cual logra ampliar el campo de los estudios gerenciales. Igualmente, los avances tecnológicos, con el apoyo de equipos de última generación y con evaluaciones experimentales y cuasi – experimentales, logran dar respuesta a las interrogantes siempre planteadas.

Otro estudio precedente es el realizado por Benedicto (2016), este experto plantea en su investigación la revisión de las teorías relacionadas con la toma de decisiones y la integración de la teoría de las organizaciones, de complejidad y del individuo para realizar un análisis preliminar sobre las emociones presentes en el momento de la toma de decisión.

El estudio se enmarca en una metodología cualitativa y se divide en dos partes: una eminentemente teórica donde se realiza un recorrido y reflexión de la teoría de la toma de decisiones desde los modelos normativos, perspectivas descriptivas y los nuevos estudios de las emociones en el proceso decisorio; asimismo, la organización, vista como sistemas complejos, donde se integran el orden y desorden, la certidumbre e incertidumbre, es decir sistemas complejos alejados del equilibrio. Por su parte, el individuo es descrito como un organismo complejo con características peculiares al momento de tomar decisiones.

La segunda parte eminentemente empírica discursiva, se realiza un análisis a partir del discurso sobre las emociones presentes en la toma de decisiones, a través de un cuestionario que plantea cinco simulaciones de casos de toma de decisiones y once proposiciones con base en el estado emocional de las decisiones. Este fue aplicado a una muestra intencional y pretendió establecer categorías interpretativas mediante la conducta del individuo en el marco de las normas sociales y su relación con el entorno, considerando las emociones desde su carácter social.

Entre los hallazgos presentes en el trabajo se destaca que la organización es vista como un sistema dinámico complejo, lo cual se muestra a través de las interrelaciones dadas entre las personas y estas a su vez

también se interrelacionan con el entorno; de este modo, el proceso decisorio es explicado bajo el aspecto social de la conducta de las personas a partir de las normas de la interacción dada entre los distintos actores.

La interacción es dada bajo diversos factores sociales, culturales, situacionales y emocionales; los cuales se combinan para generar contextos específicos que determinan las decisiones. En este sentido, el fenómeno de la toma de decisiones presenta un carácter dinámico y complejo que cualquier análisis realizado únicamente desde causa y efecto presenta una probabilidad impredecible de una decisión futura cierta; esto no quiere decir que el elemento causa y efecto sea considerado en el proceso decisorio.

En conclusión, se hace destacar que la investigación de Emilio Benedicto describe a la toma de decisiones como un proceso dinámico complejo donde por su puesto tiene cabida la racionalidad, así como las características sociales, emocionales, culturales, valores éticos y morales que marcan la conducta de las personas.

Igualmente, indica que la realidad resulta ser altamente subjetiva donde las relaciones entre las causas y posibles consecuencias no son lineales, por lo cual sus efectos no pueden ser predecibles. Tanto en la toma de decisiones, como en las organizaciones y en el individuo, se contemplan los factores sociales, culturales y situacionales en las dinámicas caóticas que proporcionan procesos emergentes espontáneos como consecuencia de la interacción de los distintos componentes.

Los aspectos reseñados por el autor en esta investigación sirven de base para orientar la construcción de los instrumentos que se diseñan en esta tesis para recopilar las evidencias que darán a la interrogante que direcciona la investigación ¿ Qué elementos teóricos fundamentan la toma de decisiones desde las lógicas organizacionales en los empresarios del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela durante el a 2017 – 2018?

Además, abre una arista de discusión con los resultados presentados por Rodríguez (2014) sostiene Benedicto (2016) que la toma de decisiones no es considerada como un fenómeno exacto, como lo asegura Rodríguez, evidencia que los distintos factores que inciden en las decisiones adicionales a la información hacen conflictivos los modelos o soluciones metodológicas que establecen el proceso decisorio de manera universal, aseverando la incidencia hacia la toma de decisiones asertivas.

Por otra parte, se presenta otra investigación que se vincula con el presente estudio es el de Torres (2016) este revela en su estudio la dimensión toma de decisión como un elemento determinante para la comprensión de transparencia en los servidores públicos en funciones de control en Venezuela, quien sustenta que en la administración pública deben realizarse acciones que afirmen en el servidor público un comportamiento personal, institucional y social responsable, ético y racional.

Estas acciones, en efecto, deben ser desde la transparencia, una cualidad que exige la necesidad de poseer criterios éticos acordes con los valores y los roles necesarios en el desempeño de la gestión pública y de la función controladora. En este sentido, el investigador se interesó en estudiar el fenómeno de la transparencia en la administración pública venezolana y el significado que le asignan los servidores públicos a la praxis en la gestión contralora.

La metódica se sustenta desde una perspectiva interpretativa y entre los hallazgos del estudio se configuran una red de significados interpretativos y emotivos, y a su vez se develan dos dimensiones, la praxis de la función contralora y la toma de decisiones. Desde la perspectiva de Herbert Simon, el investigador asume que la toma de decisión son procesos de selección que llevan a la determinación de una acción para resolver un problema, dentro de los límites de la racionalidad humana, eligiendo instrumentos para alcanzar el fin trazado.

Igualmente, afirma que el poder que asigna la autoridad admite un mejor nivel de experiencia en la toma de decisiones que sería posible si cada empleado operacional tuviese que utilizar el mismo en las cuales se afirma su acción. En este particular, la dimensión toma de decisión está condicionada por una significatividad emotiva y está conformada por las categorías: conocimiento, ética y valores. La categoría conocimiento es asumida desde Alfred Schütz al concebir al conocimiento desde su estructura y elementos que permiten la sedimentación de los procesos de acumulación de la experiencia.

La experiencia se encuentra delimitada por un ordenamiento espacial, temporal y social; y se establece de acuerdo a un tiempo del mundo, biológico y social; además, las experiencias se acoplan al ordenamiento social, por lo tanto, tienen una dimensión social, lo cual trae como resultado una socialización del ordenamiento temporal y espacial de la experiencia. Esto implica que el cúmulo de saberes, su adquisición y los componentes reales del conocimiento podrán objetarse, irrumpiendo en nuevas formas de comprensión. Con lo cual, el individuo estará restringido por su conocimiento con relación a las tareas a ejecutar y decisiones a tomar.

En este sentido se ratifica lo planteado por Simon en cuanto a que al ser humano le es imposible adoptar una conducta racional absoluta, dando espacio a lo que llama racionalidad limitada; limitada no solo por factores externos sino también por factores humanos. En consecuencia, Torres devela que la toma de decisión tiene dos medios que influyen en la organización, uno es el ejercicio de la autoridad, y el otro, la lealtad a la institución; medios que se encuentran influenciados por el criterio de eficiencia.

La categoría ética emerge como el cumplimiento de los valores en el ejercicio público y se enmarca dentro de una ética racional; es decir, una proposición moral concebida como las normas que van a regir la conducta de los seres humanos; teniendo la intencionalidad del accionar hacia lo bueno o lo malo. Sin embargo, entre las distintas expresiones expuestas por los

servidores públicos entrevistados se evidencian aspectos emocionales, que hacen indicar que la ética responde a una convicción de que no todo se valora de igual manera, ya que existen razones por preferir una acción de otra.

Por consiguiente, la moral es considerada como el comportamiento que rige la vida humana; y dada por el conjunto de normas que rigen la sociedad, de lo que se debe o no hacer, de lo apropiado y conveniente en función al bienestar del ser humano. Desde la experiencia de los servidores públicos en función de control, surge la formación como un elemento determinante para alcanzar la ética.

La formación ética en las organizaciones ofrece óptimos beneficios, resultando un vínculo dinámico para el progreso de la organización, el desarrollo de las normas y los valores de una sociedad. Las organizaciones, como entidades sociales, necesitan de la ética para su supervivencia a largo plazo, por consiguiente, hablar de decisiones es abordar la ética en la función organizacional pública.

Finalmente, la categoría valores es la última que le da significado a la dimensión toma de decisiones; esta se vincula a lo humano, al comportamiento, principios y formación. Los valores son los modos que permiten guiar las acciones conformes al deber, por tanto condicionan la toma de decisiones. De esta manera, el investigador explica que ningún proceso es totalmente objetivo, ya que existe una cuota de subjetividad dada por el servidor público, dando cabida al mundo interno, valores, principios y formación del individuo.

Por consiguiente, el carácter interpretativo de la investigación de Torres se logra ver los elementos conocimiento, la ética y los valores que tipifican la toma de decisiones en las organizaciones públicas y que dan cuenta de una toma de decisiones vinculada a la subjetividad propia de racionalidad administrativa, como una racionalidad limitada, donde se muestran los

aspectos subjetivos en la acción de elegir entre distintas alternativas sobre las cuales existe incertidumbre.

Además, se espera alcanzar un nivel explicativo desde una perspectiva interpretativa que supere la simple descripción de los significados de los sujetos objeto de estudio; y la toma de decisión desde las lógicas de las organizacionales que subyacen en la dinámica de las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela.

En esta dirección investigativa, se presenta la investigación conducida por Oliveros (2016) sobre lógicas organizacionales, el propósito del estudio fue configurar un corpus de premisas teóricas para la comprensión de las lógicas organizacionales que subyacen en los servicios oncológicos del Sistema Público en Venezuela. Esta disertación sostiene la tesis de la insuficiencia de este modelo, basándose en la propia ontología del ser humano como totalidad bio – psico – social.

La indagación, asumió una postura sistémica que reconoce la relación entre los diferentes elementos de un todo. El método se fundamentó en los principios neurofenomenológicos de Varela, donde la realidad se concibió desde la subjetividad empírica de médicos, enfermeras, pacientes oncológicos y del investigador como parte de estudio.

Entre los hallazgos se encuentran significados tales como: la vida, la muerte, la incertidumbre, el poder y la creencia, entre los más importantes; evidenciándose una bivalencia de lógicas antagónicas pero complementarias y necesarias para explicar el fenómeno organizacional en los servicios oncológicos.

Como aporte, se construyó un corpus de dos premisas teóricas: I- La praxis organizacional en los servicios oncológicos que está permeada por lógicas donde se conjugan la razón y la emoción en un mundo de incertidumbre y II- En la decisión de los servicios oncológicos se tejen lógicas

antagónicas que se complementan en un complexus en la organización de salud.

Esta tesis se encuentra vinculada al estudio de la toma de decisión desde las lógicas organizacionales en las empresas venezolanas por tres aspectos significativos: El primero, radica en que ambas investigaciones se enmarcan entre unas de las líneas de investigación que se desarrollan en el Postgrado de Ciencias Administrativas de la Universidad Central de Venezuela Lógicas Organizacionales.

Por otra parte, se busca continuar con la perspectiva que fundamenta la metódica de Oliveros, denominada Neurofenomenología, la cual invita a conciliar la mirada científicista con la experiencia de vida, motivo por el cual, se reconoce esta propuesta metodológica, que permite el anclaje epistémico para el desarrollo del estudio. Esta propuesta neurofenomenológica parte del supuesto que la conciencia no es una cualidad o sustancia, sino un proceso dinámico que presenta manifestaciones momentáneas, esto lo denomina momento consciente.

En tercer lugar, emerge en el estudio la dimensión categorial: decisión. Al igual que en el trabajo de Torres (2016) evidencias demuestran la importancia del estudio de la decisión como una noción repleta de complejidades y de adaptación al entorno. El estudio revela que la decisión está permeada por la emoción y por la incertidumbre a lo desconocido, y está determinada por los lineamientos de Kahneman al referir cómo las circunstancias determinan en el ser humano ser más o menos proclives a tomar decisiones que los lleve a asumir riesgos.

En síntesis, las investigaciones previas presentadas en los acápites anteriores, sirven de orientación para esta tesis, aportando elementos teóricos y empíricos que fortalecen los diferentes planos de la investigación. Por otra parte, también los estudios presentados por Miguel Rodríguez, José-Félix Lozano, Yunier Rodríguez, Nelson Lara, Emilio Benedicto, Luis Torres y

Alejandra Oliveros, abren diversas aristas que invitan al estudio de la decisión. Además, demandan una discusión con los hallazgos que revele esta investigación en las empresas de servicio en el caso venezolano. De esta manera, se espera aportar nuevos conocimientos en materia de toma de decisión.

Teorías, Perspectivas y Enfoques de la Investigación

Para describir, explicar, comprender o interpretar una realidad se hace necesario partir de determinadas teorías y enfoques que actuarían como espejo para hacer ver aspectos relevantes de la realidad en estudio. En este sentido, se hace necesario marcar la distinción entre teoría y enfoque. Bunge (1989) afirma que una teoría es “la edificación de un sistema más o menos afinado y consistente de enunciados que unifica, amplía y profundiza ideas” (p.486). Igualmente, Losada y Casas (2008) expresa que la teoría es un “conjunto de proposiciones generales casi siempre interrelacionadas sobre una serie de fenómenos” (pág. 14 – 15); por su parte, Yurén expresa que “La teoría es un elemento sin el cual no hay ciencia” (pág. 33). Bunge (1980) la teoría es: “un conjunto de proposiciones enlazadas lógicamente entre sí y que poseen un referencial común” (pág.55). Morles (1998) por su parte, señala que una “construcción intelectual racional que ordena o explica en forma resumida un conjunto de hechos o fenómenos aislados” (pág. 89).

De esta manera, la noción de teoría que se asume en el desarrollo de la tesis es fundamental, por consiguiente, se comparte la posición de Dalle, Boniolo, Sautuy Elbert (2005) que “el término teoría abarca una amplia gama de ideas, conceptos, formulaciones, enunciados, entre otros” (pág. 22).

En relación con la concepción de enfoque, Losada y Casas (2008) lo plantean como un “conjunto de presuposiciones generalmente implícitas a partir de las cuales se inicia una argumentación y unas reglas de inferencia para llegar a conclusiones aceptables” (pág. 14). Por tanto, para estudiar la

realidad se parte de unas preguntas con conceptos determinados y ciertas normas; es decir, el enfoque combina las actitudes, los acuerdos y las prácticas. Desde esta perspectiva, la construcción de este acápite, además de servir de referente de inicio a la investigación, procura establecer el vínculo entre teoría y método.

Teoría General de Sistemas

La teoría general de sistemas es un enfoque multidisciplinario que nace de la idea de sistema como un método científico opuesto a la perspectiva reduccionista tradicional³² de la ciencia. Emerge del debate relacionado con la ciencia, donde Bertalanffy desde 1940, plantea la idea de un modelo alternativo que piensa en las partes y supera las limitaciones de un enfoque mecanicista para resolver problemas teóricos y prácticos, producto de la tecnología; esto lo llevó a proponer la elaboración de un modelo lógico-matemático fundamentado en reglas generales, que pudiera ser aplicado de una manera holística a las distintas disciplinas tales como la física, biología y ciencias sociales; asimismo, proporciona un marco teórico unificador al emplear términos como organización, totalidad, suma, diferenciación, globalidad e interacción dinámica.

Para Bertalanffy (1976) los acontecimientos pueden de hecho ser considerados y descritos como determinados no solo por las condiciones del momento sino también por el estado final que ha de alcanzarse. Esta finalidad puede distinguirse de varias maneras, entre las cuales está la teleología dinámica, significando una directividad de procesos hacia un estado final que puede ser expresado como si el presente comportamiento dependiera de ese estado final.

³² La perspectiva reduccionista tradicional se centra en el estudio de los elementos de un fenómeno de manera separada y aislada.

Por esta razón, los sistemas se comportan de manera dinámica, con elementos interactivos y una relación con el entorno, adaptándose a condiciones que puedan resultar propicias o adversas, así lo afirma Bertalanffy “Existen modelos, principios y leyes que puedan asignarse a los sistemas generalizados o a sus subclases independientemente de su carácter particular, así como la naturaleza de los componentes y de las relaciones o fuerzas que los ligan” (Ob. Cit.: pág. 32).

Las premisas de esta teoría se centran en que los sistemas existen dentro de sistemas, se relacionan interna y externamente, sus funciones dependen de su estructura. Ramírez (2002) señala que un sistema es un “Conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas y proveyendo salidas procesadas. Se encuentra en un medio ambiente y constituye una totalidad diferente de otra” (pág.19).

Un sistema resulta ser un conjunto de módulos, elementos o parámetros ordenados interdependientes que se encuentran interrelacionados e interactúan entre sí, con la finalidad de lograr metas u objetivos definidos. En este sentido, los componentes son: elemento, relación, objetivo, entrada, salida, ambiente y totalidad.

El elemento, es definido como la parte integrante de un fragmento o un todo; estos tienen características particulares que se muestran en el sistema total y a su vez afectan o influyen en las características de los elementos. Un elemento puede considerarse como un sistema, en este caso se denomina subsistema. La relación, es la situación planteada entre dos o más partes, hechos o ideas. También se hace referencia a los términos unión, conexión, interacción o enlace.

El componente objetivo es conocido como propósito, finalidad o logro, determina el funcionamiento del sistema. Para cumplir con el objetivo deben considerarse los elementos, las relaciones, los mismos objetivos y lo

producido, de manera que estén coordinados y el sistema obtenga significado. Los objetivos permiten la cohesión de todos los aspectos del sistema.

La entrada es todo lo que el sistema recibe del mundo exterior, las entradas pueden ser consideradas como las relaciones externas del sistema con otro. El sistema recibe entradas para operar sobre ellas, procesarlas y transformarlas en salida. La salida, es el resultado final del procesamiento de un sistema; los flujos de salida le permiten al sistema exportar el resultado de las operaciones ejecutadas.

El ambiente, es el medio que rodea al sistema, fuente de recursos y amenazas. El sistema y el ambiente están interrelacionados e interdependientes. La influencia que el sistema ejerce sobre el ambiente regresa a él a través de la retroalimentación. Finalmente, se encuentra la totalidad, definida al conjunto de todos los componentes, el objetivo es la evaluación unísona de todos los aspectos relacionados con el sistema sin dejar de lado a ninguno de ellos.

En este sentido, los sistemas pueden ser abiertos o cerrados; los sistemas cerrados son aquellos cuyo intercambio de energía con el ambiente es mínimo o nulo. En los sistemas abiertos, existe un intercambio de energía y/o materia con el entorno; por tanto, incide en el comportamiento del mismo y a su vez ejerce una influencia en el ambiente, determinando mediante esta relación un equilibrio dinámico; de hecho, el sistema abierto existe en función de su entorno.

Los sistemas abiertos cuentan con componentes que interactúan coordinadamente para producir un resultado final o total que va más allá de la suma de los productos aislados de cada uno de sus componentes. Las propiedades atribuidas a los sistemas han generado el desarrollo teórico y práctico de nuevas disciplinas (Ob. Cit.) menciona las siguientes propiedades: sinergia, entropía, homeostasis y retroalimentación.

La sinergia, existe en un sistema cuando la suma de las partes es distinta al todo; es decir, cuando el estudio de uno de los elementos del sistema de manera aislada no puede explicar la conducta de la totalidad. La entropía, es el proceso mediante el cual el sistema tiende a consumirse o desorganizarse, motivado a la pérdida de información lo que causa la ausencia de integración y comunicación de las partes. Mientras que la homeostasis, es la capacidad de mantener las variables dentro de ciertos límites frente a los estímulos cambiantes externos que ejercen sobre ellos el ambiente y los obliga a adoptar los valores fuera de los límites de la normalidad.

La retroalimentación, es el mecanismo donde la información egresada del sistema regresa a él convertida en una de sus entradas y tiene como fin alterar de alguna manera el comportamiento del sistema. Existen dos formas de retroalimentación una es positiva o de refuerzo, es la acción amplificadora o estimuladora de la salida sobre la entrada; y la otra es negativa o de compensación, esta es la acción que a su vez disminuye o inhibe la señal de entrada y le permite al sistema llegar al equilibrio y cumplir con sus objetivos al reducir los efectos de un proceso de retroalimentación positiva exagerado.

Se mira a cualquier sistema como un entramado de relaciones que están presentes y hacen estructura, en donde toda estructuración va a sustentarse siempre de principios fundamentales, de donde existe un principio que dictará el camino por ser supremo. Bertalanffy (1976) destacó la importancia de la sociedad en los estudios de la teoría de sistemas sobre el desarrollo de sistemas teóricos en diversas especialidades especificando la necesidad de resaltar la investigación de los isomorfismos, leyes y modelos en distintas disciplinas para fomentar las beneficiosas transferencias de una disciplina a otra; estimular el desarrollo de modelos teóricos en las disciplinas que carecen de ellos; minimizar la repetición teórica en las distintas disciplinas; y finalmente promover la unidad de la ciencia a través de la comunicación e interacción entre los diversos especialistas.

Por esta razón, la teoría general de sistemas se fundamenta en diversos principios (físicos, biológicos, psicológicos, sociológicos, entre otros), que busca integrar las ciencias físicas y sociales en una sola ciencia; es decir, la particularidad de esta teoría radica en proponer un isomorfismo de conceptos y principios para generar proposiciones y modelos teóricos que permiten establecer las condiciones de aplicabilidad a la realidad.

Bunge (2007) considera que las cosas y las ideas, así como sus propiedades y sus cambios, tienden a aparecer en sistemas donde no existen entes aislados; todo objeto, ya sea concreto o conceptual³³, es un sistema o parte de un sistema; por lo cual un sistema es complejo con componentes conectados con otras partes del mismo, y con una totalidad con propiedades emergentes que no poseen sus componentes.

Ahora bien, cuando el sistema está conformado por seres humanos, estos se identifican como sistemas sociales; donde los individuos son centro y ejecutores de actividades con fines preestablecidos; asimismo, se encuentran premeditados por el entorno y su responsabilidad ante las decisiones involucra el comportamiento, legitima la actividad profesional y establece las pautas como ser social. A partir de ello, se asume la tradición de los sistemas sociales para dar explicación a los fenómenos que suscitan en las acciones decisorias en la gerencia venezolana.

La Tradición de los Sistemas Sociales

Para comprender los sistemas sociales se hace necesario ahondar en el término que se le da a la sociedad. Durkheim, citado por Damiani (1994) “la sociedad no es una simple suma de individuos... Ella sobrepasa infinitamente

³³ Un sistema conceptual está compuesto de conceptos unidos por relaciones lógicas y matemáticas, mientras que un sistema concreto está compuesto por cosas concretas unidas por ligas no conceptuales, como lazos físicos, químicos, biológicos, económicos, políticos o culturales.

al individuo tanto en el tiempo como en el espacio, puede imponerle modos de actuar y de pensar” (pág. 97).

La sociedad resulta ser un sistema formado por la asociación de los individuos, con una representación de la realidad específica y con caracteres propios; no puede ser explicada ni analizada tomando en cuenta cada una de sus estructuras por separado. En consecuencia, es una agrupación natural que constituye una unidad distinta de cada uno de los individuos, con el fin de cumplir mediante la mutua cooperación todos o algunos de los fines de la vida.

La sociedad es una conjugación de elementos físicos, biológicos, culturales, morales y se encuentran por encima de los individuos que la conforman. Los individuos se socializan en sociedades conformadas en un sistema social; es decir, en un conjunto o totalidad social, el cual está dotado de una estructura, donde las partes dependen entre sí y al mismo tiempo son dependientes respecto a la dinámica del todo social; cuya dinámica tiene una razón de ser sistematizada.

Dentro del sistema social se encuentra el proceso de socialización de los individuos, el cual es connatural a la dinámica social. La socialización es inevitable, pues de esta manera se produce la activa incorporación de nuevos miembros al modo de vida de los adultos. A partir del proceso de socialización se consolida el principio fundamental del conocimiento.

En este sentido, la sociedad representa la organización de los individuos y los sistemas sociales son la organización de las ideas. Linton (2006) explica que los sistemas sociales abarcan las pautas ideales con las cuales se ha organizado la conducta de los integrantes de la sociedad; es decir, “...representan un orden determinado de estatus y funciones que existe a parte de los individuos que ocupan los estatus y expresan las funciones por medio de su conducta pública” (pág. 307).

Asimismo, Parsons (1999) explica que el sistema social se conforma por una pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí, estos se encuentran motivados por la propensión de alcanzar un óptimo de gratificación. Las relaciones de los actores en el sistema social están dadas y definidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos. El sistema social está estructurado por tres unidades: el acto, el estatus-rol y el actor.

El acto es la unidad más elemental del sistema, es regular y recurrente, se interrelaciona a través de los actores de manera regulada y orientada, igualmente, se encuentra determinado por las posiciones de estatus-rol. A su vez, el estatus-rol está determinado por la posición y función del actor; es decir, cada actor individual participa en una pluralidad de relaciones interactivas; la participación del actor implica dos aspectos, por una parte, su posición en el sistema social en relación a otros actores “estatus”; y por otra, está presente el aspecto procesual, funcional, “rol” lo que el actor realiza en sus relaciones dentro del sistema; este se caracteriza por la regularidad, estabilidad y recurrencia. Finalmente, el actor actúa a través de su orientación hacia otros actores, desarrolla posibilidades de acuerdo a la situación y a las necesidades en la búsqueda de gratificación.

Todo sistema social es un sistema abierto involucrado en un proceso de intercambio o en relaciones de entradas y salidas con su ambiente, igualmente estos intercambios y relaciones se dan de manera interna entre las unidades del sistema. Por tanto, García (2006) explica que todo sistema es un conjunto organizado con propiedades como la totalidad; la organización de la estructura de un sistema no es otra cosa que el conjunto de relaciones entre sus elementos, y las relaciones entre las relaciones; es decir “la organización de un sistema está dada por las interrelaciones entre procesos, y un proceso es una concatenación de eventos que se dan en el tiempo” (pág. 118).

Con ello, la teoría de sistemas alcanza un nivel de complejidad y se convierte en la más adecuada para explicar y comprender los hechos sociales. Desde la mirada de Luhmann (1998), el sistema social hace referencia a la sociedad y la sociedad se produce y reproduce a través de la comunicación³⁴; por tanto, la comunicación constituye una acción sistemática e ineludible de carácter social, que involucra al menos dos individuos cuyas acciones solo pueden ser dadas a través de la comunicación.

Indicó, asimismo, que un sistema social no puede definirse como un todo compuesto de partes que se relacionan entre sí; por el contrario, es un sistema autorreferencial autopoietico³⁵, punto de partida que radica en la diferenciación entre el sistema y el entorno como premisa de operaciones autorreferenciales del sistema mismo. Un sistema social es distinto del entorno y operacionalmente capaz de producir por sí mismo los elementos propios y estructuras propias.

En los sistemas sociales es evidente que se encuentran presentes distintos elementos en constante comunicación e interacción, lo cual le agrega una denominación especial que es la complejidad. Desde allí, se puede hablar de sistemas complejos tal como lo define García (2006) "... están constituidos por elementos heterogéneos en interacción... lo cual significa que los subsistemas pertenecen a los dominios materiales de muy diversas disciplinas" (pág. 33).

Los sistemas complejos son una representación de la realidad y vistos como una totalidad de manera organizada y a su vez aislada con diversos elementos; elementos definidos como componentes de un sistema complejo,

³⁴ La comunicación es el procesamiento de la distinción entre información y el acto de comunicar; el acto de comunicar reconoce la percepción y con ello la conciencia, lo cual nos conduce a más allá de la percepción.

³⁵ El término autopoiesis se asocia a la noción de una cadena de operaciones cerradas y desde la visión de Maturana y Varela (1980) del griego *poiesis* la acepción de actividad concreta, y explican que la autopoiesis es aquel tipo de autonomía que emerge en las relaciones en el sistema y en la manera en la cual el sistema se auto reproduce.

con sus interacciones internas y externas, y los límites del sistema. En cuanto a los límites expresa que rara vez se expresan en la realidad, por lo cual se evita su imposición, motivado a que los límites no solo se refieren a una frontera física sino como las escalas internas y externas del sistema. Los límites obvios son los geográficos, pero los menos obvios o evidentes son los relacionados a las relaciones internas del sistema. Determinar los límites del sistema permite visualizar una estructura o forma del sistema. (Ob. Cit.).

De igual manera, el autor refiere que los límites permiten evidenciar los elementos del sistema y que estos a su vez son diversos e interdependientes; es decir, los elementos se encuentran en constante relación, del mismo modo se visualizan las relaciones más frecuentes o imperantes del sistema. Los elementos se constituyen por unidades o subsistemas que interactúan y constituyen la estructura del sistema. Las propiedades del sistema son determinadas por la estructura y no por los elementos, son las propiedades de los elementos que determinan las relaciones

Finalmente, las relaciones de los componentes hacen de los sistemas complejos, ya que determinan unidad, elementos constituidos, por lo cual la complejidad es independiente de la estructura; es decir, la complejidad de un sistema no está predeterminada por lo tangible o materialmente visto del sistema, sino es determinada en cada relación de los subsistemas con relación al entorno.

Por tanto, la tradición sistémica comprende un conjunto de enfoques donde divergen en cualidad e intención, a su vez convergen en características que le otorgan el beneficio de la aplicabilidad a distintos ámbitos (biológico, psicológico, social, físico, entre otros). En este sentido, se asume distintos referentes sistémicos para comprender los fenómenos de la toma de decisiones en la gerencia venezolana incita a resignificar el pensamiento lineal a un pensamiento complejo, lo cual sustenta la concepción de ser vivo como

un conjunto de elementos que se interrelacionan y a su vez se relacionan con el entorno en la teoría de sistemas.

La Tradición Sistémica de las Organizaciones

La organización es algo más que la producción de un conjunto de productos y servicios; es una sociedad de individuos que fomenta dinámicas y comportamientos particulares en función a la naturaleza de los objetivos planteados y la conducta de sus integrantes que se encuentran estrechamente relacionados con el entorno. Los integrantes de la organización inciden sobre su comportamiento, y a su vez el comportamiento de la organización incide en las particularidades del entorno; del mismo modo las decisiones tienen repercusiones sobre los aspectos del entorno.

Por tanto, las organizaciones son un tipo de sistema social constituido por relaciones y reglas de reconocimiento que las vuelven identificables y le permiten especificar su estructura. Luhmann (1998) afirma que las organizaciones son sistemas sociales autopoieticos, cuyas únicas operaciones posibles en su médula son las decisiones, y a pesar de que estas son secuencias de nuevos acontecimientos que abren espacio a otras decisiones no se puede aseverar que las organizaciones se encuentran subordinadas a un objetivo.

Churchman (1987) precisa que todos los estudiosos de la teoría de sistemas comparten que un sistema es un conjunto de partes coordinadas para alcanzar metas particulares. Sin embargo, destaca la necesidad de cinco consideraciones básicas para comprender un sistema. En primer lugar, destaca los objetivos del sistema, definidos como los fines o metas por los cuales el sistema funciona; por tanto, la teleología es una de las principales características de los sistemas. Seguido hace mención al entorno, el cual constituye todo lo que se encuentra fuera del alcance del sistema, este es reconocido por incluir todo lo que se encuentra fuera del alcance del control

del sistema y todo aquello que determina al menos en parte el desempeño del sistema.

En tercer lugar, establece a los recursos como los medios que dispone el sistema para la ejecución de sus actividades; los recursos se encuentran dentro del sistema e inversamente al entorno incluyen todo aquello que el sistema puede cambiar y utilizar en beneficio propio. Cuarto, refiere a los componentes como las actividades que el sistema debe ejecutar para el logro de objetivos. Finalmente, la administración, para ello los sistemas establecen dos actividades, la planificación y el control. La planificación considera todos los aspectos del sistema antes de identificarlos; mientras el control considera el análisis y ejecución de los planes y la planificación.

Por su parte, Kliksberg (1990) expresa que las organizaciones son instituciones sociales establecidas con un sistema de actividades caracterizado por una coordinación consciente, racional y con una creación de expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los integrantes de la organización. La relación del sistema de actividades constituye una estructura estable en el tiempo y con determinados fines a seguir. Asimismo, afirma que el comportamiento y objetivos de la organización son influenciados por las características del entorno, lo cual genera una interacción entre la organización y el entorno.

En atención a lo anterior, las organizaciones no son un sistema aislado, existen en un entorno al cual responden y dependen para lograr alcanzar sus recursos y competir tanto para obtenerlos como para posicionarse en el espacio físico. Esto conlleva a una relación fundamental entre la organización y su entorno. Al respecto, Luhmann y De Georgi (1993) expresan que el sistema y el entorno "...en cuanto constituyen las dos partes una forma, pueden sin duda existir separadamente, pero no pueden existir uno sin el otro. La unidad de la forma permanece presupuesta como diferencia" (pág. 37).

Desde esta perspectiva el sistema y el entorno son distintos; el entorno representa un sistema donde se inserta otro sistema, se conforma por factores que influyen directa o indirectamente en los procesos del sistema inserto, en este particular la organización. El entorno es definido como las condiciones ambientales, sociales y culturales que implican el marco legal, el idioma, la ordenación política y económica, entre otras e influyen o modifican la vida de la organización.

Por su parte, Etkin y Schvarstein (2000) enfatizan el enfoque de autoorganización, perspectiva que comprende "...a las organizaciones sociales como una realidad basada en la capacidad de los sistemas de producir y mantener los mismos componentes y relaciones que ellas necesitan" (pág. 51). Para ello se establece una metaconceptualización con carácter descriptivo desde la identidad, estructura y autonomía de la organización; así como la noción de dominios disjuntos con carácter instrumental y operativa desde las relaciones, los propósitos y las capacidades. (Véase Cuadro N°6).

Los autores definen a la organización como una interdependencia en su carácter descriptivo, como una relación causal positiva en su carácter instrumental y una trama de relaciones que se dan entre los individuos articulados por la multiplicidad de propósitos. Los dominios disjuntos tienen una mutua causalidad, se caracterizan por una retroalimentación positiva, lo cual implica que la potenciación de un dominio repercute positivamente a los otros. Por tanto, las relaciones y articulación entre los dominios disjuntos se tornan fundamentales en la potencialización de sí mismos.

Ante los planteamientos de Etkin y Schvarstein invitan a descartar los pensamientos reduccionistas y visualizar una perspectiva de la complejidad, donde no se excluye la visión técnica y adaptativa de la organización, sino refiere a la organización como una totalidad organizada, con un comportamiento complejo y de relaciones dialógicas y complementarias a su

vez. La noción del comportamiento complejo implica la coexistencia de estados de orden y desorden, razón y sin razón, estabilidad e inestabilidad.

Cuadro N°6: Abordaje Organizacional

| | Metaconceptualización | Dominios Disjuntos | |
|-----------------------------|---|---|------------------------------|
| CARÁCTER DESCRIPTIVO | Identidad: rasgos que permiten distinguir de forma singular y particular a la organización de las demás. Se encuentra estrechamente relacionada a la estructura y cultura organizacional. Asimismo, tiene el carácter de invariancia, lo cual no significa que la organización sea rígida, sino que intenta destacar la continuidad de existencia desde su identidad con organizaciones de igual actividad y su identidad interior y singularidad en el medio. | Relaciones: se refiere a las relaciones entre los individuos que integran la organización, donde prevalece una cultura definida y se adjudican roles. La adjudicación y ascenso de roles se da por los mecanismos de pertenencia, pertinencia, comunicación, cooperación y aprendizaje, lo cual resalta la heterogeneidad dentro de un marco de congruencia a partir de los propósitos organizacionales. | CARÁCTER INSTRUMENTAL |
| | Estructura: relación espacio-tiempo entre las partes, funciones y actividades; es el modo como se presenta la organización condicionada por su identidad frente a las circunstancias de su acontecer. | Propósitos: se constituye por las intenciones e ideas agrupables, dada la pertenencia de los individuos en los distintos roles. Se convierten en un espacio multidimensional desde la pertinencia de la organización. | |
| | Autonomía: capacidad de fijar normas y reglas de operatividad no subordinadas a las relaciones con el entorno. | Capacidades: diversas clases de recursos empleados en las diversas funciones; recursos materiales, normas, sistemas, modelos y declaraciones de principios que permiten a la organización estar preparada. | |

Fuente: Etkin y Schvarstein (2000)

Elaborado por: Kardousli (2017)

La complejidad en la organización refiere a los intercambios en ambientes donde la incertidumbre, la normativa, la innovación tecnológica, forjan ciclos de renovación en los recursos materiales, sistemas y modelos de producción, así como en los productos finales. En este sentido, la realidad organizacional no se construye sobre programas y controles, sino a través de

las relaciones entre diversas lógicas con la capacidad de redefinirse y adaptarse a procesos de reflexión y aprendizaje.

La constante redefinición de las organizaciones en función a entornos cambiantes y caracterizados por la incertidumbre ha sido ineludible para los miembros principales o directivos de una organización reforzar el dominio de la capacitación y aprehender la habilidad y capacidad cognitiva del desarrollo de las tomas de decisiones en el arte de comprender y gestionar las situaciones planteadas por el entorno.

Katz y Kahn (1993) plantean tres claves para el estudio de las organizaciones, uno a través del establecimiento de su ubicación e identificación, el cual se encuentra muy ligado a la conducta, límites, jerarquías y el entorno; la segunda clave se refiere al sumario de los propósitos de sus miembros principales donde prevalece la teleología del sistema; finalmente la tercera, a través de la información que pueda proporcionar la misión de la organización para comprender su funcionamiento. Sin embargo, estas claves pueden resultar ser una falacia para el estudio de las organizaciones, ya que en estas existe el propósito humano, por lo cual resulta engañoso igualar los propósitos de la organización con los de los integrantes como individuos.

No obstante, la organización como sistema tiene un proceso con un resultado que no precisamente es equivalente a los propósitos de los miembros principales y al de los integrantes. Los autores, desde la teoría de sistema abierto de Bertalanffy consideran a las organizaciones como un sistema energético de insumo – resultado; en el que el insumo de energía y la conversión del resultado en insumo energético adicional radican en las relaciones entre la organización y el entorno.

Las organizaciones son sistemas sociales, y por tanto sistemas abiertos, estas se componen de las actividades de sus integrantes. Dichas actividades son complementarias o interdependientes del resultado en común; estas se repiten, son relativamente perdurables y limitadas en el espacio y

tiempo. La estabilidad o recurrencia de las actividades se dará en relación al insumo energético del sistema, la transformación de energías, el resultado o resultado energético. La organización como sistema social garantiza el insumo, transformación y producto a través el reingreso de energía a partir del resultado; por lo cual, el resultado derivado de las actividades suministra nueva energía para reactivar el sistema. (Ob. Cit.).

Los criterios fundamentales para identificar los sistemas sociales y determinar sus funciones a partir del modelo sistema energético de insumo – resultado son: “...seguir la pauta del intercambio de energía o actividad de las personas en el producto que resulte y determinar cómo el resultado se traduce en energía que, a su vez, reactiva a las pautas establecidas” (Ob. Cit.: pág. 26-27). De tal modo, los propósitos y funciones de las organizaciones no se centran en los planteamientos conscientes de los miembros principales, sino de los resultados fuente de energía que activa el ciclo del sistema y mantiene el resultado de la organización; esto describe cómo se mantienen los sistemas abiertos mediante el constante intercambio con el entorno, a través de “...un incesante flujo de energía hacia adentro y hacia afuera, a través de fronteras permeables” (Ob. Cit.: pág. 27).

Para Katz y Kahn, “la teoría de los sistemas está dedicada básicamente a problemas de relaciones, de estructura e interdependencia... los sistemas abiertos se mantienen por un tráfico constante con su entorno...” (pág. 27). Los sistemas abiertos tienen características comunes y se diferencian por otros particulares, desde la perspectiva de los autores los sistemas abiertos se caracterizan por presentar nueve particularidades: Importación de Energía, Procesamiento, Resultado, Ciclos de Acontecimientos, Entropía Negativa, Insumo de Información, Retroalimentación Negativa y Proceso, Estado Estable y Homeostasis Dinámica, Diferenciación, y Equifinalidad. (Ob. Cit.). (Véase Cuadro N°7).

Cuadro N°7: Características de los Sistemas Abiertos

| Características de los Sistemas Abiertos | |
|--|--|
| Importación de Energía | Los sistemas toman del entorno alguna forma de energía, y su funcionamiento depende del flujo continuo de estímulos provenientes del exterior. |
| Procesamiento | La energía que disponen los sistemas es transformada a través de actividades en resultados, este procesamiento acarrea una reorganización de insumos. |
| Resultado | Los sistemas al procesar la energía de insumo exportan al entorno un logro, un producto, un servicio. |
| Ciclos de Acontecimientos | El resultado exportado al entorno proporciona al sistema fuentes de energías para repetir el ciclo de acontecimientos o actividades. Esta fuente de energía es producto de algún intercambio de resultado con el entorno o de la misma actividad del sistema. |
| Entropía Negativa | El sistema al importar más energía de la que procesa, puede almacenarla y generar una entropía negativa; lo que genera que el sistema lleve al máximo la energía importada para sobrevivir, y en momentos de crisis producir. |
| Insumo de Información, Retroalimentación Negativa y Proceso | Los insumos importados al sistema no solo son procesados, estos también son información que proporcionan conjeturas a la estructura sobre el entorno y funcionamiento del sistema en relación al exterior. La retroalimentación negativa es el insumo de información más sencillo que se encuentra en el sistema; la retroalimentación informativa actúa como un correctivo, permite al sistema corregir desviaciones y seguir el curso. En caso de no darse esta retroalimentación se ingerirá un excesivo insumo energético y el sistema se desorganizará o morirá. No todos los insumos energéticos pueden ser procesados por el sistema, por tanto, se codifica los mecanismos de selección de aceptación o rechazo de insumos entrantes y los traslada a la estructura. |
| Estado Estable y Homeostasis Dinámica | La importación de insumos de energías para evitar la entropía mantiene una constancia en el intercambio energético, lo que significa que el sistema sobrevive y mantiene un estado estable; es decir, existe el ingreso de energía del entorno y la exportación de los resultados procesados, pero bajo una misma proporción de intercambios de energía y relaciones entre las partes. La homeostasis dinámica es dada al oponerse a la entropía, el sistema se mueve hacia el crecimiento y expansión, es decir se utilizará energía para mantener o restaurar el equilibrio. |
| Diferenciación | Los modelos globales difusos quedan reemplazados por funciones especializadas y diferenciadas, lo que conlleva a una mecanización progresiva y se logra un estado estable. |
| Equifinalidad | El sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de las condiciones iniciales diferentes y a través de diversos mecanismos. Al alcanzar mecanismos reguladores que controlan el funcionamiento, los sistemas reducen el grado de equifinalidad. |

Fuente: Katz y Kahn (1993)

Elaborado por: Kardousli (2017)

En este particular la organización como sistema abierto es indisociable y sinérgica, orientada hacia la prosecución de objetivos o metas determinadas, dentro de un entorno específico y con relaciones de intercambio, esto le conlleva a mantener un equilibrio que le permite adaptarse y desarrollarse en el entorno.

Por consiguiente, esta perspectiva teórica hace evidente al ser humano como centro de la organización. En el siglo XVII, los filósofos sustentaron que el pensamiento humano realiza cálculos con información no numérica y sus estudios se fundaban desde una perspectiva especulativa; solo hasta el siglo XX el estudio de la mente comienza a adquirir un carácter científico a partir de los aportes de la lingüística y ciencias de la computación a la psicología y filosofía con el principio central que la mente es un procesador de información; lo que quiere decir que la tesis de las ciencias cognitivas parte que cualquier agente cognitivo es un sistema de procesamiento de información.

Las Ciencias Cognitivas

En la actualidad las diversas escuelas filosóficas estudian las propiedades lógicas de la mente, mientras que los psicólogos cognitivos comparan los procesos de razonamiento con los sistemas idealizados de los filósofos y matemáticos. Los investigadores en inteligencia artificial diseñan programas que simulan el razonamiento lógico. No obstante, las ciencias cognitivas conciben que el pensamiento humano sea un sistema que en todo momento está recogiendo, almacenando, recuperando, transformando, transmitiendo y actuando sobre la información.

Las ciencias cognitivas son un conjunto de disciplinas que emergen de la afinidad de investigaciones científicas sobre fenómenos dados a partir de los aspectos y procesos de la mente como explicaciones de procesamiento de información; estas disciplinas están unidas por un propósito afín, el de

comprender la mente y por la convicción de que esta es sujeto de estudio en sí misma.

De esta manera, se hace necesaria la construcción de algunas demarcaciones históricas que permitan comprender la evolución de las ciencias cognitivas en el mundo actual. Estas demarcaciones o hitos permiten una aproximación al estudio de las ciencias cognitivas; sin embargo, no pueden ser asumidos de una manera taxativa como consecuencia que las fronteras entre cada corriente son borrosas y solo se presentan para fines del estudio. (Véase Cuadro N°8).

Cuadro N°8: Principales Autores de las Ciencias Cognitivas

| Tradición Cognitiva | Principales Autores | Categorías Centrales |
|------------------------------|---|---|
| Simbólico Clásica | Alan Turing (1950) Allen Newell y Herbert Simon (1956-1961-1972-1976) George Miller (1956) John Von Neumann (1958) Noam Chomsky (1956-1957-1980) Marvin Minsky y John McCarthy (1956) Philip Johnson-Laird (1990) | Imitar el comportamiento humano a través de una máquina Mente como computadora Procesamiento de información Manipulación de símbolos |
| Funcional | Hilary Putnam (1967-1988) Howard Gardner (1985-1987) Jerry Fodor (1975-1986) Ned Block (1980-1994) Pascual Martínez (1995-2007) | Estructura física y funcional Explicación funcional del sistema Funcionalidad independiente y dependiente |
| Representación Mental | John Anderson (1976-1978-1983) Jerry Fodor y Zenon Pylyshyn (1981-1988) Paul Thagard (2005) Stephen Kosslyn (1973-1975-1984-1988) Zenon Pylyshyn (1983-1984-1986-1989-1996) | Lenguaje del pensamiento Percepción Estructuras sintácticas y semánticas |

Elaborado por: Kardousli (2017)

Para Nicolescu (2005) los diferentes niveles de realidades son accesibles al conocimiento humano gracias a la existencia de diferentes niveles de percepción, que se encuentran en correspondencia biunívoca con los niveles de realidades que están presentes. Estos niveles de percepción permiten una visión cada vez más general, unificadora y englobante de realidad, sin que nunca se agote completamente. Por consiguiente, este estudio comparte la posición que la toma de decisiones debe abordarse desde una perspectiva transdisciplinaria, esto implica recorrer las tradiciones que subyacen en el horizonte teórico.

La Tradición Simbólico Clásica de las Ciencias Cognitivas

El estudio de las ciencias cognitivas se puede ubicar en una primera etapa sobre los postulados de Newell y Simon (1956)³⁶ en cuanto a la relación *mente como computadora*. Esta analogía³⁷ sirvió de puente entre la filosofía de la mente y la ciencia de la computación; la primera proporciona los sustentos conceptuales y la segunda las herramientas para representar el conocimiento. Desde esta perspectiva, en las ciencias cognitivas el pensamiento es el resultado de representaciones mentales³⁸ y procesos computacionales³⁹ que operan sobre dichas representaciones; por tanto,

³⁶ Allen Newell y Herbert Simon presentaron su trabajo titulado *The Logic Theory Machine a Complex Information Processing System* en el Simposio sobre Teoría de la Información de Massachutes, en el año 1956. Encuentro que resultó ser crucial por dar inicio a la concepción de las ciencias cognitivas en el capo científico.

³⁷ Del griego *ana* que significa contra, sobre, y *logos* cuyo significado es estudio, palabra; la analogía se refiere a la comparación o relación entre distintos objetos, razones, conceptos; especificando características generales y particulares, en sus convergencias y divergencias.

³⁸ Las representaciones mentales son un mecanismo del pensamiento que de manera simbólica percibe, interpreta y comprende el mundo; estas se encuentran organizadas en estructuras para darle sentido al entorno.

³⁹ Un proceso computacional consta de cuatro actividades primordiales; la entrada de la información, el almacenamiento, el procesamiento y la salida de la información. Por tanto, actúa como un sistema que toma la información requerida de la entrada o del almacenamiento para procesar y finalmente, emitir la salida de una información procesada o transformada.

asume que la mente posee representaciones análogas a las estructuras de datos y a procedimientos computacionales análogos a los algoritmos.

Newell y Simon crean el *General Problem Solver (GPS)*, primer modelo computacional de la mente humana y expresan que el GPS y el computador programado son especies que representan un sistema de procesamiento de información para que razone en términos de metas, capaz de aplicar métodos en función de alcanzar dichas metas y solucionar problemas de lógica. Con la aparición de la computadora se suma la consonancia de la ciencia de la computación y brinda a la filosofía y la psicología incorporar las herramientas computacionales al estudio de la mente para que surja la analogía *mente como computadora*.

Otros aspectos vinculados al desarrollo del GPS que surgen de los estudios de Newell y Simon (1961) es lo relativo a las características que explican cómo el sistema logra seleccionar los caminos que conllevan a la solución de problemas y explora las funciones que deben realizarse para luego establecer las líneas de acción a seguir. De esta manera, el proceso del GPS logra alcanzar el discernimiento y direccionalidad de la información de entrada, características que también son observables en la resolución humana de problemas. En síntesis, los creadores del GPS afirman que es un instrumento productor de explicación detallada de una conducta simbólica humana⁴⁰.

En esta línea, Johnson-Laird (1990) agrega valor a la tesis de Newell y Simon al resaltar el valor de la metodología de la ciencias computacionales para el estudio de los procesos mentales; asimismo, sostiene que existe una distinción significativa entre el cerebro y la mente, contradiciendo los planteamientos del siglo XIV que aseveraban la imposibilidad de abordar el

⁴⁰ Lo simbólico es un proceso cognitivo que le otorga a los objetos, acontecimientos, acciones, entre otros, la representatividad de las ideas, conceptos y creencias que la sociedad ha generado y aceptado, es otorgar sentido a los hechos y la forma como tal otorgamiento es adoptado por los otros. Toda conducta humana se origina en el uso de símbolos, hecho por el cual se han generado, desarrollado y perpetuado las civilizaciones.

estudio de la mente separado del cerebro, ratifica que la cognición implica la definición de un nuevo plano sobre los estudios de la mente, y explica que: “Antes de la computación había una distinción clara entre cerebro y mente; uno era un órgano físico y la otra una no entidad fantasmática que difícilmente resultaba ser un tema de investigación respetable” (pág. 13).

Desde la creación del computador y la teoría matemática de la computabilidad ha emergido un nuevo pensamiento sobre la mente, una ciencia de la mente; “Después de la llegada de los ordenadores no cabe semejante escepticismo; una máquina puede controlarse mediante un programa de instrucciones simbólicas... y en gran medida la mente es para el cerebro lo que el programa es para el ordenador” (Ob. Cit.: pág.14).

Newell y Simon (1976) continúan con el estudio del GPS y desarrollan un sistema de símbolos físico, equivalente a la noción de procesamiento de información. En esta hipótesis sostienen que el sistema de símbolos físico es un mecanismo en un ambiente y en medio de otros objetos; consta de una memoria, de un conjunto de operadores, de un control, una entrada y una salida, por lo cual presenta los medios necesarios para representar y exhibir la acción de inteligencia general. Así, la acción de inteligencia general se comprende como la misma trascendencia de la inteligencia humana, como aquella acción apropiada de un sistema y adaptativa a las exigencias del entorno.

En el sistema de símbolos físico la entrada es el conjunto de información, mientras que la salida es el resultado de la modificación o creación de información, representando la conducta externa del sistema de símbolos físico; mientras que la memoria, los operadores y el control representan su conducta interna. Aspectos que pueden ser abordados desde los conceptos de inteligencia artificial clásica⁴¹.

⁴¹ La inteligencia artificial clásica concibe los procesos inteligentes como procesos de razonamientos, a su vez considera el razonar como la manipulación de símbolos de forma

El sistema de símbolos físico sustenta que la cognición se fundamenta en patrones de información representados por símbolos, entendiéndose como un mecanismo representacional y secuencial. Los procesos mentales simbolizan los objetos del mundo, los maniobran y transforman en otro proceso mental o en determinada acción, tal como operan los procesos computacionales.

El funcionamiento del sistema de símbolos físico ha sido utilizado como referencia para comprender los procesos mentales en materia de lenguaje y símbolos. El lenguaje es un sistema de símbolos para expresar significados, por lo cual la lingüística aporta datos sobre la definición y estructura de la mente; es decir, a través de los estudios del lenguaje se hace referencia a los procesos mentales. Chomsky (1957) define a la disciplina lingüística como el conocimiento de reglas y símbolos, con la propiedad de la creatividad, que permite en un principio construir infinitas oraciones gramaticales a partir de un conjunto finito y definido de reglas y símbolos. Enfatiza que los símbolos que operan en una gramática no tienen significado alguno hasta que son interpretados; en este sentido, presenta al sujeto lingüístico como un sistema definido por símbolos y con precisas reglas sobre los mismos.

Las explicaciones cognitivas se sustentan en teorías de cómputos sobre símbolos, Chomsky (1980) concibe la mente como un órgano compuesto de diversas estructuras que se interrelacionan y a su vez son relativamente independientes con propias reglas de operación y desarrollo, responsable de los sistemas cognitivos. Se ocupó por estudiar las capacidades humanas, en especial la facultad del lenguaje para comprender la capacidad de las estructuras mentales.

Asimismo, expresa que las capacidades cognitivas y lingüísticas solo pueden ser explicadas a partir de la aceptación de la existencia de ciertas

automática e interna; por lo cual para la inteligencia artificial clásica el conocimiento es codificado en estructuras de símbolos.

estructuras innatas, conocimientos en el individuo que constituye la base a partir de la cual se funda un nuevo aprendizaje.

Los postulados de Newell, Simon y Chomsky asientan las bases para avanzar en los estudios de la mente desde la comprensión de los procesos cognitivos en términos de procesamiento de información; y a su vez entendido el procesamiento de información como un proceso esquemático, relacional y de manipulación de símbolos físicos.

La Tradición Funcionalista de las Ciencias Cognitivas

En el campo de las ciencias cognitivas se ha presentado constantemente el dualismo entre los procesos mentales y los procesos cerebrales; es decir, si los procesos mentales se aproximan a los procesos cerebrales, y en caso contrario, si existen relaciones entre los mismos. Sin embargo, desde la tradición funcionalista se concibe la mente como un sistema, centrado en la naturaleza de los procesos y su utilidad; cuyos procesos se ejecutan a través de una entrada sensorial y una salida motora producidas en el interior del sistema y con respuesta de la conducta externa. Martínez (1995) expresa que los procesos mentales son estados físicos que se relacionan mediante efectos causales dados en diversas formas, pueden ser estudiados prescindiendo de su soporte físico⁴² y su implementación, lo primordial es el estudio de la organización funcional de los procesos que realiza.

Block (1994) concibe al funcionalismo en el estudio de la mente desde tres perspectivas, una referida al análisis funcional interesada en la explicación funcional del sistema de la mente, partiendo de la descomposición de sus partes y explicar su desempeño de una manera menos compleja. Desde esta perspectiva se comprende el sistema mental como una estructura y

⁴²En este particular nos referimos al soporte físico como a los procesos y estados cerebrales, inherentemente a las propiedades físicas del cerebro como órgano.

funcionalidad compleja, por lo cual busca identificar a través de la separación de sus partes la capacidad de desempeño individual y en el conjunto la manera coordinada de la función compleja del sistema.

La segunda perspectiva del funcionalismo lo refiere al sentido computacional, concebido como la explicación funcional, como un programa computacional; es decir, un análisis funcional de los procesos mentales como un algoritmo cuya composición resultaría la función compleja del proceso mental, este a su vez es descompuesto en distintos subprocesos con funciones menos complejas. Por tanto, los estados mentales representan un lenguaje algorítmico de procesamiento y los procesos mentales implican los cálculos sobre tal representación.

Por último, la tercera perspectiva explica el funcionalismo metafísico, pretende responder a la naturaleza de los estados mentales, estados vistos desde su función en términos de causas representadas por otros estados y por estímulos externos y sus efectos. Los estados mentales desde el funcionalismo metafísico son comprendidos desde una perspectiva funcional abstracta, con entradas perceptuales como causas, estímulos y salidas; como acciones lingüísticas, no lingüísticas y otros estados mentales.

Partiendo de los supuestos anteriores, se asume que la tradición funcionalista de las ciencias cognitivas sostiene dos nociones básicas. La primera referida a que los procesos mentales se conciben como estados funcionales internos que actúan entre las entradas sensoriales y las salidas expresadas en la conducta a la vez que se relacionan con otros estados mentales, y se caracterizan por el rol de causa que desempeñan sobre la conducta. La segunda noción estipula que los procesos mentales centrados en la causa sobre la conducta pueden ser estudiados excluyendo su soporte físico.

Al respecto Putnam (1988) enfatiza la segunda noción del funcionalismo al afirmar que: “Un espíritu incorpóreo podría presentar cierto programa, un

cerebro podría presentar cierto programa, una máquina podría presentar cierto programa; pero la organización funcional de los tres podría ser exactamente la misma aun cuando su materia, sustancia, fuese completamente diferente” (pág. 86).

En este sentido, al analizar los procesos mentales lo relevante es la organización funcional y no la materia del sistema u organismo cognitivo. El comportamiento cognitivo de un organismo es definido por su organización funcional, siendo un segundo plano la construcción física del sistema. Por tanto, los fenómenos cognitivos son estudiados con independencia de las particularidades del sistema u organismo cognitivo.

Fodor (1986) se refiere a la mente como un sistema compuesto por subsistemas con entradas de datos genéticamente especificados y con funcionalidad independiente; cada subsistema consta de procesos con propósitos específicos y una dedicación exclusiva. Por lo cual, el funcionalismo se ha entendido como el estudio de las funciones que cumple cierto objeto; sin embargo, esta visión para Fodor resulta ser reduccionista alejándose un poco de las ciencias cognitivas, y se refiere al funcionalismo como un nivel explicativo mental que se encuentra estrechamente ligado a la conducta y a los fenómenos con un nivel no biológico - neurológico. Por tanto, lo relevante del funcionalismo es el nivel de construcción explicativo que se da en los sistemas biológicos y que son objeto de las mismas leyes que los sistemas no biológicos (computadores).

En este sentido, los estados y procesos mentales son caracterizados de manera relevante para explicar la conducta separada de la visión biológica y neurológica, a través de la individualización de estos estados y procesos de referencia a sus causas y efectos y alejados de la individualización de la mera estructura. La tradición funcionalista de las ciencias cognitivas se centra en la explicación funcional en relación a la causa de la conducta separándose del carácter biológico - neurológico.

La Tradición Representacional de las Ciencias Cognitivas

Las ciencias cognitivas abordan la naturaleza y explicación de los hechos cognitivos de la mente, de los procesos de elaboración, recuperación y utilización de información; y supone que el ser humano posee información y conocimiento para actuar sobre la base de sus representaciones; es decir, atribuye las acciones del individuo a sus creencias, experiencias, intenciones y otras actitudes. Comprende los estados y procesos mentales como operaciones de cálculos que subyacen a las operaciones de los componentes de las representaciones mentales.

Pylyshyn (1996) expresa que investigadores de las ciencias cognitivas afianzan y dan por sentada la hipótesis:

...lo que permite que sistemas tales como las computadoras o los organismos inteligentes se comporten de una manera característica y correcta en cuanto a lo que ambos representan (digamos creencias y metas), es que las representaciones se codifican en un sistema de códigos de símbolos instanciados físicamente; y gracias a la forma física que adquieren esos códigos en cada ocasión, el sistema se comporta como lo hace normalmente a través del despliegue de las leyes naturales sobre los códigos físicos. (pág. 6).

Con ello se explica por qué se describe el desempeño de un computador, y al margen de la analogía *mente como computadora*, las ciencias cognitivas están en condiciones de obtener un conocimiento más preciso sobre el funcionamiento de la mente. Thagard (2005) afirma que el conocimiento se fundamenta en un conjunto de representaciones mentales sobre las que operan cálculos computacionales; es decir, las representaciones mentales se comprenden como estructuras de datos, los procesos computacionales como algoritmos, y el pensamiento como la ejecución de un programa computacional.

Asimismo, Gardner (1987) afirma que las ciencias cognitivas estudian las capacidades de la mente para la representación mental y la computación,

así como su estructura y funcionalidad; a su vez se extiende a todas las formas de conocimiento humano, teniendo la capacidad de descifrar argumentos pertinentes a las representaciones mentales. Pylyshyn (1989) explica que la experiencia en relación a determinados acontecimientos cargados de información, dan como resultado la formación de una representación mental, por medio de la cual se facilita el uso de representaciones que permitirán inferir en ciertas creencias sobre el mundo.

En este sentido, el debate entre los científicos cognitivistas sobre la forma más conveniente de conceptualizar la naturaleza de las representaciones mentales; algunos consideran que hay una sola manera de representación mental realizada a través de proposiciones, y otros opinan que existen que la forma de la representación mental es a través de las imágenes.

La representación mental desde las proposiciones se refiere a un lenguaje del pensamiento, Fodor (1975) explica que el transporte de todo pensamiento es un lenguaje innato no natural, caracterizado por una semántica informacional y atomística⁴³. Es semántico informacional debido a que el significado del lenguaje del pensamiento proviene de relaciones causales y nómicas, y es atomístico por las condiciones metafísicas del significado de un símbolo.

Fodor y Pylyshyn (1988) intentan construir una teoría semántica que justifique el significado de las proposiciones; siendo el contenido semántico el producto de su sintaxis lógica junto a una relación de nociones constituyentes. Los principios por los cuales los estados mentales se transforman quedan

⁴³ El diccionario de filosofía asevera que la atomística se sustenta en la teoría sobre la estructura discreta de la materia; casi siempre se ha presentado como fundamento de la concepción materialista del mundo. Reconoce la variedad de moléculas, átomos, partículas y otros microobjetos en la estructura de la materia; con una complejidad inagotable y facultad de pasar de una forma a otra. Logra observar en la existencia de diversos microobjetos discontinuos una manifestación de la ley relativa al paso de los cambios cuantitativos a los cualitativos, la disminución de las proporciones espaciales se vincula a las nuevas formaciones de materia cualitativa. Niega la existencia de una última esencia e invariable de la materia y parte del reconocimiento de la infinitud cuantitativa y cualitativa de la materia.

determinados a partir de las propiedades sintácticas de las representaciones mentales. Por tanto, un proceso cognitivo maniobra sobre una representación ajustada a una descripción sintáctica y se transforma en otra representación adjunta sobre una descripción sintáctica.

Asimismo, explican que el procedimiento cognitivo del pensamiento se fundamenta en dos fases; la primera hace posible la construcción del lenguaje del pensamiento en ciertas características de las estructuras sintácticas del pensamiento y se corresponden sistemáticamente con algunas estructuras semánticas; es decir, las estructuras del lenguaje sintáctico codifican su significado para determinar su actuación en los procesos mentales consecuentes; siendo una prioridad crucial del lenguaje del pensamiento en las ciencias cognitivas.

La segunda fase es la materialización de la transformación de símbolos y cuyas funciones son sensibles a la estructura sintáctica de los símbolos sobre los que operan. Las relaciones sintácticas son paralelas a las relaciones semánticas con un mecanismo con acciones sensibles a su sintaxis, estas funciones están muy relacionadas a una maquina ratifican la analogía *mente como computadora* en las ciencias cognitivas.

En atención a estas dos fases Fodor y Pylyshyn también revelan tres argumentos en la formación de una representación mental; el primer argumento se refiere a la productividad de correspondencia entre una representación y una proposición, se da a través de una construcción recursivamente más allá de las correspondencias que se establecen entre las partes de la expresión y las de la proposición; de esta manera las representaciones mentales construyen sistemas simbólicos.

La sistematicidad es el segundo argumento, el cual parte de la aceptación de que las sentencias lingüísticas constan de una estructura sintáctica constituyentes; para ello deben estar presentes las relaciones estructurales sintácticas entre una sentencia y otra con mismos constituyentes

sintácticos, así como las relaciones estructurales sintácticas entre la representación correspondiente al pensamiento; es decir, las relaciones que se dan entre las sentencias y las representaciones similares, muestran que las representaciones mentales constan de una estructura interna y es aceptable un lenguaje del pensamiento.

Finalmente, el tercer argumento se refiere a la composicionalidad, para ello se requiere constar de estructuras sintácticas y estructuras semánticas combinadas. La composicionalidad implica que una sentencia consta de una estructura sintáctica – semántica; es decir, resulta ser una propiedad semántica que depende de la aplicación de unas reglas sintácticas combinadas a representaciones dotadas de significado.

De estos argumentos, se derivan que las representaciones mentales son un sistema de símbolos constituyentes sintácticamente, caracterizadas por una estructura interna y sentencias lingüísticas que pueden ser expresadas verbalmente y conductualmente. La estructura sintáctica – semántica de lógica similar inducirá las capacidades cognitivas similares, las premisas de secuelas similares se expresarán a través de representaciones mentales que satisfagan el análisis sintáctico. Por tanto, se asume que una representación mental cuenta con partes constituyentes y que sus contenidos y procesos dependen de dichas partes. La experiencia del mundo se produce a través de una interacción mutua, donde existen diversos estímulos y la mente se encuentra constantemente procesándolos para producir una vida mental.

La representación mental desde las imágenes corresponde a una forma visual específica producto de la percepción de los objetos de la realidad; Paivio (1971) refiere a la imagen mental como una forma de representación simbólica ligada a un estímulo y al uso específico del lenguaje; y relaciona los procesos de formación de imágenes mentales desde la presentación dual (concreto/abstracto, estático/dinámico, paralelo/secuencial) con determinados

aspectos de la realidad y del lenguaje; mientras más precisos son los estímulos de la realidad, la probabilidad de que el objeto se represente en una imagen mental será mayor, y será más abstracto si utiliza el lenguaje para representarlo.

A este respecto, Kosslyn (1979) presenta un modelo que desarrolla un sistema de relaciones entre las estructuras y los procesos; refiere a dos estructuras, matrices y listas. Las matrices se representan en la memoria a corto plazo, son el espacio visual en el que se representan las imágenes, emergen de la activación de las celdas de la matriz y con las cualidades de brillo, contraste, activación, resolución, extensión limitada y forma definida. Mientras, las listas consisten en almacenar la información en la memoria a largo plazo, corresponden a informaciones perceptuales como lo es el ver, y a informaciones interpretadas, como lo es el mirar. La imagen mental se forma desde la activación de la matriz del espacio visual a partir de las listas de información en la memoria a largo plazo.

Los procesos de las imágenes mentales se refieren a generar, mantener, inspeccionar y transformar. Generar una imagen consiste en trazar, colocar y hallar. Trazar una imagen implica transformar la lista de información perceptual en puntos activados de la matriz; el colocar permite integrar los puntos activos de la matriz dentro de una imagen y hallar se refiere a localizar la parte básica de la imagen para colocar el resto de los elementos. En cuanto a mantener la imagen, una vez construida se almacena en las listas. La inspección de una imagen consiste en transformarla en preceptos organizados a fin de localizar el objeto representado en la imagen; finalmente, transformar implica un conjunto de procesos como la rotación mental (formas tridimensionales o bidimensionales), comparación de tamaños, tiempos y temperatura, conservación de las propiedades espaciales, tareas de solapamiento entre vías perceptivas o imaginarias y tareas anticipadoras a la presentación del estímulo.

En este sentido, las representaciones mentales a través de las imágenes cumplen con propiedades funcionales, lo cual no es disímil a las proposiciones. Pylyshyn (1983) expresa que las imágenes como representaciones mentales pueden reescribirse desde las proposiciones. Los aspectos de una imagen son leídos del mismo modo que se hace en un párrafo.

Las diferencias entre la lectura de una imagen y la de una proposición son casi inexistentes; una imagen expresa una relación espacial, al igual que la describe una expresión lingüística, por lo cual la propiedad espacial de una imagen radica en la interpretación y no como una propiedad intrínseca. Las imágenes se exploran desde cualquier orden y en paralelo; mientras que las expresiones lingüísticas se exploran en un orden establecido y secuencialmente. Por tanto, las imágenes pueden traducirse y explicarse a través de las proposiciones.

La Toma de Decisiones desde la Tradición Clásica y de la Utilidad

Tomar una decisión se trata de un acto de selección, un proceso mental en el que es posible identificar las acciones que se tomarán para solucionar un problema o alcanzar un fin determinado. El estudio de las decisiones implica argumentos descriptivos y normativos; el carácter descriptivo refiere a las creencias y preferencias del individuo; mientras que el análisis normativo se centra en la naturaleza de la racionalidad y la lógica de la decisión.

El estudio de la toma de decisiones se inicia en el contexto de la teoría clásica económica⁴⁴, perspectiva centrada en la racionalidad y proclama que de un conjunto de alternativas de acciones el individuo escoge la que considere adecuada ante determinado propósito y con el fin de maximizar su

⁴⁴ La teoría clásica económica concibe al ser humano como un ser libre y totalmente racional; con su capacidad del uso de la razón evalúa exhaustivamente distintas opciones para realizar la selección de la mejor opción y obtener bienestar. Sus principales precursores son Adam Smith, Jean Baptiste Say, David Ricardo, Thomas Malthus, entre otros.

valor. Hellriegel y Slocum (2004) expresan que las decisiones desde la visión clásica se dan en un entorno de completa certeza; asimismo, presumen que las personas que toman decisiones cuentan con elementos objetivos e información completa para considerar todas las alternativas y posibles consecuencias antes de realizar una elección definitiva.

En 1738, Daniel Bernoulli con la teoría de la utilidad esperada propone que los individuos no evalúan las opciones por su valor objetivo y maximizar su valor sino se centran en maximizar su utilidad⁴⁵. En este sentido, se asume que los individuos desde la racionalidad buscan la utilidad en el conjunto de opciones presentes y conocidas para realizar la elección de la acción que les permita maximizar su utilidad.

En la teoría de la utilidad esperada, la racionalidad se enmarca en la adquisición de máximos resultados para ello es necesario que el individuo cuente con un conocimiento amplio, con acceso a información veraz relacionada a los elementos que se relacionan con la acción y a los aspectos notables del entorno, lo cual permite a considerar los beneficios, los riesgos y la probabilidad de cada resultado posible de la acción, con el fin de tomar la decisión entre todas las alternativas presentes para anticipar y prever consecuencias de las acciones. Al asumir con racionalidad los objetivos de forma clara y específica, se toman decisiones sustentadas en cálculos y en entornos de certidumbre.

Aponte, en Silva (2014) refiere a que la teoría de la utilidad esperada se fundamenta en la racionalidad del individuo que se encuentra en la búsqueda de maximizar su tasa de ganancia. Sin embargo, el modelo de la teoría de utilidad esperada no es sustento e influencia de las decisiones y la certidumbre no precisamente se encuentra presente en la racionalidad y en el entorno.

⁴⁵ La utilidad es una medida para definir el grado de satisfacción o felicidad creado por el consumo de algún bien o servicio.

Siguiendo las nociones de Von Neumann y Morgenstern (1944) surge un acontecimiento que aporta elementos adicionales a la racionalidad absoluta y de utilidad esperada, considerando las condiciones incertidumbre que dio lugar los aportes de la teoría de juegos a los estudios de la toma de decisiones. Centrados en una racionalidad en situaciones donde la incertidumbre no resulta ser problema desde la perspectiva probabilística, sino en la cantidad de intentos recíprocos que realiza un decisor por averiguar y acertar qué piensan otros decisores.

La definición original de la solución para juegos se centra en el estudio de estrategias y del comportamiento previsto y observado de n-personas que participan en un juego o negociación. Las estrategias pueden ser tácticas de engaño con el fin de elucidar qué puede pensar el otro de lo que voy hacer. Por tanto, la teoría de juegos desde la perspectiva de Von Neumann y Morgenstern estudia los conflictos entre individuos racionales que desconfían el uno del otro. A partir de ello, un juego resulta ser una situación conflictiva en la que un individuo toma una decisión consciente de que otros también toman decisiones, donde el resultado del conflicto está establecido a partir de las decisiones tomadas.

Descifrar las intenciones del contrario genera una sucesión de razonamientos que pueden ser infinitos se describen a partir de la probabilidad y del valor esperado, por lo cual no resulta sencillo vislumbrar la manera concreta de acción del otro bajo un contexto de incertidumbre. La decisión en este contexto parte de la identificación y análisis de probabilidades objetivas, caracterizando lo que intenta obtener, proyectando las preferencias que posee y la utilidad esperada.

En este sentido, John Von Neumann y Oskar Morgenstern con sus aportes de la teoría de juegos a través de cálculos matemáticos en la toma de decisiones dentro del contexto de conflicto e incertidumbre, abre el espacio a científicos como Herbert Simon, Amos Trevesky, Daniel Kahneman, entre

otros a considerar que el modelo clásico y de la utilidad esperada no representa cómo el individuo toma decisiones. No obstante, realizan estudios y colocan en debate premisas con sustentos desde la transdisciplinariedad de cómo y por qué se realiza el proceso decisorio.

La Racionalidad Limitada en la Toma de Decisiones

Para mediados del siglo XX estudiosos de la economía, sociología, psicología, neurociencia, entre otras disciplinas, realizan críticas a la racionalidad absoluta asumida en la teoría clásica y teoría de utilidad esperada que implica la maximización de beneficios a un bajo costo o riesgo. Simon (1979)⁴⁶ con su tesis de la racionalidad limitada considera que las decisiones de los individuos no son óptimas sino satisfactorias⁴⁷. Por tanto, afirma que la racionalidad no es absoluta y universal en la cognición e inteligencia de los individuos, todo lo contrario, la racionalidad la define como un proceso dinámico y relativo, exteriormente limitado por el espacio y tiempo e interiormente por las características fisiológicas y funcionales del decisor.

A este respecto Simon (1991) destaca tres elementos en la concepción de la racionalidad limitada. Primero, la racionalidad contiene restricciones concretas sobre la información y capacidad de análisis. Segundo, la teoría clásica destaca que la solución óptima es única, los individuos cuentan con una cantidad de recursos y tiempo para escoger dicha solución; sin embargo, en el proceso decisorio son considerados el tiempo y la información como restricciones y que el individuo decisor le basta con una elección satisfactoria. El tercer y último elemento establece que la racionalidad se presenta desde lo individual como un proceso exploratorio y de escogencia de soluciones

⁴⁶ Herbert Simon no centra su obra en el estudio de distintos tipos de racionalidad, sino en estudiar la racionalidad como un proceso y responder cómo se decide y cómo se resuelven los problemas desde el individuo y las organizaciones.

⁴⁷ Se refiere al término satisfactorio al combinar las palabras satisfacer y suficiente, lo que implica que las escogencias de los individuos a través de sus decisiones son suficientemente satisfactorias a las circunstancias motivadoras.

satisfacientes desde lo organizacional, como un proceso de evolución y subsistencia satisfactoria en el entorno.

En este sentido, la racionalidad absoluta es cuestionable y el comportamiento humano es sustantivamente racional por la presencia de distintas alternativas, información excesiva y limitación de tiempo para procesar y decidir. La racionalidad del comportamiento depende del individuo, en la definición y en las características del entorno; es decir, está guiada por el resultado de una acción. Las acciones son evaluadas y elegidas no por sí mismas sino como un medio eficiente para un determinado fin. Por ende, la racionalidad es subjetiva, es un proceso cognitivo limitado interior y exteriormente, está condicionada por la sociedad y por los valores que son interpretados y aceptados o no por el sujeto.

Dentro de este marco, Simon se aleja de la teoría clásica y de utilidad esperada destacando que estas no dependen en su totalidad de la racionalidad absoluta sino de un conjunto de hipótesis o probabilidades de acción que se dan en un determinado contexto. Asimismo, destaca que la complejidad del entorno y de la estructura cognitiva del individuo demarcan límites a la capacidad de adaptación a situaciones eventuales, por lo que su conducta responderá en cierto modo al entorno debido a la racionalidad y capacidad de adaptación limitada.

La racionalidad limitada intenta obtener un nuevo modo de comprender al individuo como agente decisor en el marco económico y en especial en las organizaciones; es un proceso continuo de búsqueda y hallazgo de soluciones satisfactorias de problemas. Simon (1978) advierte sobre la subestimación que le ha dado la teoría clásica desde la racionalidad absoluta a las organizaciones⁴⁸ y afirma que el funcionamiento de la economía son las organizaciones y no el mercado. La racionalidad limitada o procedimental

⁴⁸ Herbert Simon asume a las organizaciones como un sistema adaptativo con elementos físicos, sociales y personales.

refiere que los individuos pueden mejorar considerablemente su conocimiento al aceptar información y consejos de la sociedad, de este modo tendrían la ventaja de la capacidad de adaptación con respecto a aquellos que rechazan la influencia social.

La influencia social sobre los individuos trae consigo tanto beneficios como perjuicios. Los beneficios son materializados a través de mayor conocimiento y capacidad de adaptación en el entorno que aquellos individuos que lo generan de manera independiente. Mientras que los perjuicios se materializan a través de los límites por pertenecer a un grupo social y conllevan al individuo a tomar acciones que benefician al grupo social. En la medida que los beneficios sean superiores a los perjuicios, el individuo con mayor conocimiento y capacidad de adaptación se convierte en un elemento relevante en el desarrollo efectivo de las organizaciones; asimismo, aumenta el conjunto de alternativas para tomar decisiones satisfactorias.

Es por ello, que las decisiones se encuentran determinadas socialmente, en donde la organización y su entorno ejercen influencia sobre la toma de decisión, así como los resultados que el decisor espera. Asimismo, las decisiones son un proceso que inicia en la identificación de la necesidad y la búsqueda de diversas alternativas que responden a la necesidad identificada; por tanto, lo fundamental es cómo se toman las decisiones y no precisamente su resultado.

Hogarth (1987) desde la influencia de Simon establece cinco puntos que apoyan la racionalidad limitada en el proceso decisorio; primero la percepción del individuo es selectiva ya que se ven filtrada por los intereses y valores. Segundo, el procesamiento secuencial, refiere a la integración y transformación de la información de manera cognitiva para encontrar alternativas de solución; el tercer punto es la habilidad de computación limitada, realizar operaciones mentales resulta ser bastante limitada en especial si consta de datos probabilísticos. Cuarto, es la memoria limitada, a

largo plazo la memoria no asegura veracidad de reproducción absoluta, los recuerdos son reconstruidos a través de la imposición de una lógica secuencial. Finalmente, el quinto punto refiere a la adaptación, la dependencia de las características que envuelven una actividad para resolver un problema.

Al respecto, Lara (2015) explica que la toma de decisiones desde la perspectiva de Simon implica cuatro principales fases; “encontrar ocasiones para tomar una decisión, hallar posibles cursos de acción, elegir entre distintos cursos de acción y evaluar las selecciones pasadas” (pág.189). La decisión consiste en elegir aquella estrategia cuyas consecuencias sean preferidas. Para decidir se hace necesario conocer tiempo, espacio y valores ilimitados para que esta sea racional.

En este sentido, la toma de decisiones resulta ser un aspecto racional en relación al sentido de la intencionalidad, pues todo individuo elige una decisión y ejerce una acción para lograr un objetivo, con este argumento se determina que el aparato cognitivo del ser humano no permite tomar decisiones racionales desde la maximización de la teoría económica clásica y teoría de la utilidad.

La Toma de Decisiones desde Dos Sistemas

En la década de 1970 interesantes estudios demostraron que el individuo en la toma de decisiones, no es demasiado racional y que en una situación de decisión no precisamente cuenta con la información sobre las alternativas posibles, que es afectado por el entorno y que las estimaciones de probabilidad no son sencillamente realizables para calcular la utilidad de una decisión.

Kahneman (2014) ha realizado profundas críticas a la teoría clásica económica y a la teoría de la utilidad como modelo de toma de decisiones. En otras palabras, en investigaciones realizadas junto a Tversky desafiaron las principales ideas de la naturaleza de ser humano, una refiere que “...la gente

es generalmente racional y su pensamiento normalmente sano. Y...que emociones como el miedo, el afecto y el odio explica la mayoría de las situaciones en las que la gente se aleja de la racionalidad” (pág. 20).

La toma de decisiones no es solo un proceso intelectual, que implica la acumulación de información, reflexión, percepción e intuición, sino que a su vez es una trama de procesos culturales, sociales y emocionales, los cuales resultan ser cuasi mecánico Kahneman y Tversky investigaron y profundizaron sus estudios en el proceso de la toma de decisiones, afirmaron que los razonamientos de los seres humanos son mucho más complejos, y con distintos procesos cognitivos. Aportaron otros elementos a la racionalidad limitada de Simon, como la intuición, sesgo, juicios, emociones, suerte; elementos que fueron estudiados desde la heurística de la mente⁴⁹humana.

Tversky y Kahneman (1974) destacan tres tipos de heurística de la mente, generalmente presentes en procesos decisorios de situaciones bajo riesgo e incertidumbre: la heurística de representatividad, heurística de disponibilidad y la heurística de anclaje y ajuste.

Heurística de representatividad: evalúa la probabilidad de un evento incierto, juzgando a personas, objetos o situaciones como una misma categoría según el grado en que sus propiedades básicas se asimilan respecto al conjunto de referencia; sin utilizar información estadística relevante. Este proceso mental induce un esfuerzo cognitivo menor para obtener un juicio, y generar sesgos⁵⁰ por considerar variables que afectan la semejanza al realizar una estimación real.

⁴⁹ La heurística de la mente son procedimientos rápidos o atajos para estimar probabilidades y / o tomar decisiones que se derivan de forma automática con poca información y reducido gasto de recursos de atención. Estos procedimientos pueden generar sesgos o errores sistemáticos, con tendencia a considerar los factores y elementos irrelevantes, e ignorando los relevantes.

⁵⁰ Los sesgos son un efecto cognitivo que produce una desviación que surge de diversos procesos que son percibidos y que resultan difíciles de distinguir. Estos incluyen procesamiento de información mediante la heurística, motivaciones emocionales, aspectos morales o influencia social, lo que conlleva a una distorsión, juicio, interpretación ilógica o irracional en la decisión.

Heurística de disponibilidad: juzga la frecuencia de una categoría o probabilidad de un suceso en función de la facilidad con la que se recuerda; los casos que resultan ser fácilmente evocados son considerados como frecuentes, mientras que los menos frecuentes demandan un mayor esfuerzo. Evocar situaciones por su frecuencia, relacionarlas y sustituirlas manifiesta una facilidad cognitiva y conduce a sesgos.

Heurística de anclaje y ajuste: estima un valor particular a partir de un rasgo a una cantidad desconocida, se aborda por un valor inicial conveniente, posteriormente se ajusta el valor inicial por encima o por debajo, a través de predicciones numéricas o de la integración de los rasgos ajustados al juicio inicial. Anclar y ajustar es un atajo para valorar cantidades inciertas, inicia por un valor ancla y se evalúa si el valor es alto o bajo, hasta ajustar la estimación mentalmente desde el anclaje.

En este sentido, los individuos realizan procesos atribucionales⁵¹ en situaciones de forma natural afectados por errores sistemáticos. Vázquez (1985) refiere que estos errores se deben a elementos accidentales o motivaciones; por lo cual el autor siguiendo a Lee Ross y Craig A. Anderson distingue dos tipos de errores, uno con carácter circunstancial y el otro disposicional.

Los errores de carácter circunstancial, llamados sesgos no motivacionales, se asientan en las atribuciones que realizan las personas sobre la conducta de otras, tienden a subestimar la influencia de los componentes circunstanciales o del entorno. Un tipo de sesgo no motivacional es el error fundamental atribucional, este se centra en los juicios que realizan las personas desde las características personales o conductuales de los otros sin considerar los aspectos situacionales.

⁵¹Los procesos atribucionales se encuentran ligados a los juicios y la estimación de probabilidades que realiza el individuo, considerando como resultado de ello la causa de un determinado fenómeno probable. Véase *Limitaciones y Sesgos en el Pensamiento de la Información: Más allá de la Teoría del Hombre como Científico*, Carmelo Vázquez.

Otro error común es el sesgo llamado actor-observador, en este aspecto la atribución sobre una misma conducta varía según la mirada que tenga la persona; es decir depende de la circunstancia si es vivida como actor o como observador. La conducta desde la perspectiva como actor tiende a tener respuestas situacionales de carácter autodescriptivo, mientras que como observador la respuesta es de carácter descriptivo; este tipo de sesgo refleja una tendencia autojustificativa en caso de ser actor, y con un índice bajo de considerar los elementos situacionales en caso de ser observador (Ob. Cit.).

Adicionalmente, el autor considera otro sesgo a la atribución egocéntrica o falso consenso, el cual consiste en la tendencia que tienen los individuos al considerar sus propios juicios y decisiones como y apropiadas y comunes ante ciertas situaciones; mientras que otras alternativas son consideradas como no comunes e inapropiadas. En efecto, este sesgo dificulta la percepción de los otros como individuos autónomos y diferentes.

En este mismo orden de ideas, Vázquez siguiendo los preceptos de Amos Tversky y Daniel Kahneman refiere a los sesgos motivacionales como aquellas atribuciones que se realizan desde la experiencia. Un tipo de sesgo motivacional es el vinculado al éxito o fracaso del individuo. El éxito es objeto de planes y acciones que emprende el individuo, es adscrito desde causas propias y motivacionales, mientras que el fracaso se atribuye a causas ajenas a él y relacionado con las circunstancias y entorno; es un suceso no deseado que ocurre foráneo a los planes y esfuerzos del individuo.

Del mismo modo, el sesgo la ilusión de control se atribuye a los factores relacionados a la secuencia y frecuencia de resultados, la experiencia ante determinados fenómenos, la cantidad y claridad de información, los estados emocionales y los estados de ánimo pueden incidir en este sesgo. Por tanto, la atribución en este sesgo se encuentra determinada por las preferencias, hábitos, pensamientos y necesidades personales, lo cual conduce a percepciones desacertadas.

En este marco, los individuos buscan constantemente resultados positivos en el entorno, los cuales son precedidos por un comportamiento particular que por simples procedimientos cognitivos de asociación juzga de modo impreciso circunstancias, obviando o subestimando la información y habilidad individual.

Por tanto, la existencia de los sesgos surge por la emisión inmediata de emociones y juicios, que utiliza el cerebro para asumir una posición rápida de estímulos o situaciones de manera subjetiva, lo cual puede conducir a decisiones y acción erróneas; no obstante, según el contexto u oportunidades presentes pueden resultar no tan errados. Asimismo, la racionalidad no termina siendo la única fuerza que domina el proceso de toma de decisiones, y que las emociones y percepciones subjetivas constituyen un elemento notable que participa con un rol significativo y complejo en la heurística de las decisiones.

Comprender la toma de decisiones desde los términos expuestos por Daniel Kahneman, quien destaca los sesgos en el proceso decisorio del individuo como un efecto psicológico que produce desviaciones en el procesamiento de lo percibido del mundo; igualmente, proporcionan evidencia sobre la heurística de los juicios, las elecciones intuitivas, asociativas, emotivas y subjetivas, lo que permite describir y analizar la forma en que los individuos forman sus juicios y toman sus decisiones.

De acuerdo con la heurística y sesgos, los factores emocionales afectan el proceso decisorio, Kahneman (2014) agrega que la emoción ubicada en una valencia positiva coadyuva al decisor a sentirse confiado con su entorno y su intuición, lo cual hace que exista la probabilidad de que los pensamientos sean informales y superficiales. No obstante, en caso de que la emoción está orientada hacia la tendencia negativa, el individuo entrará en un estado de tensión emocional, un estado de alerta, donde dedica mayor atención y

esfuerzo a lo que hace, mitigando la intuición, el sesgo, la emoción y creatividad, reduciendo la probabilidad de tomar decisiones erradas.

En este mismo orden, el autor destaca que las decisiones pueden ser descritas como una heurística afectiva y son regidas por las emociones con un escaso razonamiento. Para ello, el autor hace referencia a dos sistemas que muestran los elementos del tratamiento de las elecciones para comprender la toma de decisiones desde una perspectiva neurocognitiva.

Estos dos sistemas se distinguen de la siguiente manera: las operaciones automáticas a través del “Sistema 1, Pensamiento Rápido” y operaciones controladas a través del “Sistema 2, Pensamiento Lento”. El pensamiento rápido, Sistema 1, se caracteriza por ser expedito, automático, frecuente, subconsciente y emocional; actúa con muy poco esfuerzo y tiene las destrezas innatas de asociación de ideas y orientación de la atención.

El Sistema 2, pensamiento lento, centra su atención en las actividades mentales esforzadas, en cálculos complejos, sus operaciones están asociadas a la experiencia subjetiva de actuar, elegir y concentrarse, es consciente, racional, controlador, decide qué pensar y hacer. Las operaciones del Sistema 2 requieren un mayor esfuerzo y atención.

No obstante, el control de la atención resulta ser compartido por los dos sistemas; captar una atención es una acción involuntaria, característico del Sistema 1, pero movilizar la atención es responsabilidad del Sistema 2. Los dos sistemas se encuentran siempre activos, el sistema 1 actúa de forma automática y emite impresiones, intuiciones, intenciones, sensaciones para sugerir al sistema 2, un procesamiento más detallado y preciso que pueda resolver.

De este modo, la toma de decisiones coloca en acción numerosos procesos cognitivos, entre los cuales se destaca la experiencia, la estimación, los estímulos presentes en la situación y en especial el factor emocional; por

lo cual, la decisión no solo constituye un simple proceso racional, tal como lo han hecho ver la mayoría de los estudios. Las nuevas propuestas, dan mayor énfasis a los aspectos emocionales, juicios, percepciones subjetivas y al contexto en el que se da la decisión.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El método no es otra cosa que el camino para alcanzar un objetivo. Zorrilla (1998), refiere a el método como el procedimiento sistemático que sigue una actividad investigativa para esclarecer las características de los procesos, sus fases de desarrollo, enlaces internos y externos, y sus interacciones con otros procesos. Por su parte, Ugas (2011) expresa que enuncia y refiere el orden que guía el desarrollo de la investigación.

En este capítulo se asume el término método como el ordenamiento teórico que sistematiza los indicios a estudiar, y a la metódica como los procesos de investigación que se construyen participativamente, en interacción y concertación con diversos actores e instancias sociales y se ajustan durante el proceso mismo de reflexión e indagación.

Por otra parte, se hace necesario recurrir en este acápite a lo que se conoce como metódica, Ugas (2011) refiere que la metódica expresa el despliegue discursivo teórico-práctico que induce a los juicios respecto a la verdad de algo hasta demostrar una de ellas. Por consiguiente, la metódica se asienta sobre las bases planteadas por Varela en cuanto a la enacción como una vía comprensiva y explicativa, que permitió buscar un intermedio entre la cognición y los fenómenos como una acción corporizada.

En síntesis, la metódica de acuerdo a Cifuentes (2011) al citar a Estupiñán (1997 y 2006) y Espejo (2006) quienes plantean que la metódica es un procedimiento flexible que acepta contingencia en el proceso. Desde estos argumentos, se asume el término, en tanto que el proceso de

investigación se construirá participativamente, en interacción y concertación con diversos empresarios y se ajustará durante el proceso mismo de reflexión e indagación.

Fundamentación

Esta investigación, de naturaleza empírica, yace sobre el sistema básico de afirmaciones o supuestos que orientan la elección de la episteme⁵² que facilita el camino epistemológico y ontológico del estudio, y permiten orientar la construcción del método en función de arribar a las construcciones deseadas. Damiani (1997) expresa que la epistemología es la disciplina que privilegia el análisis y la evaluación de los problemas cognitivos de tipo científico; es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos. La epistemología, permite asegurar una teoría del conocimiento; es decir, es la disciplina dirigida al estudio crítico de las ciencias y que tiene como objetivo determinar su valor, fundamento lógico y campo de acción.

En síntesis, se basa en el estudio de la naturaleza del conocimiento, todo aquello que se pueda llegar a conocer. De allí la necesidad de plantear las bases epistemológicas, ontológicas, así como las estrategias metódicas que guían el estudio sobre la toma de decisiones en las empresas privadas venezolanas.

Desde lo ontológico, el acercamiento a la realidad del objeto de estudio reconoce en la perspectiva compleja, una vía para explicar la multiplicidad de componentes interactuantes en la dinámica, que subyace en la toma de decisiones que se dan en las empresas privadas, se hace énfasis en las complejidades emergentes de las dimensiones teóricas. De acuerdo con ello, la fundamentación ontológica de este estudio yace sobre la base de la

⁵² Episteme viene del griego que significa ciencia, saber, conocimiento, esta concepción es dado en las investigaciones y reflexiones epistemológicas.

experiencia y los fenómenos mentales, capaces de relacionar los eventos ocurridos en la dinámica decisoria de las empresas venezolanas.

Desde esta posición toda existencia ontológica se encarga de descubrir la constitución del ser de la existencia, es decir, desde Heidegger (2000) "...el conjunto de condiciones que posibilitan su existencias o el sentido del ser mismo en su apertura originaria" (pág. 97) en consecuencia, aleja a las situaciones de las prescripciones metafísicas, para arribar a lógicas donde la existencia da lugar a los hechos, las cosas y los sujetos, por tanto, su ser y como son, develan categorías fundamentales a partir de la naturaleza relacional de la cotidianidad, sus propiedades, sistemas, estructuras y funcionalidades.

El individuo adopta ante la vida distintos pensamientos, actitudes y emociones; está inmerso en un mundo de percepción asumiendo supuestos desde diferentes estados de ánimo. Por tanto, al estudiar en este particular la toma de decisiones se hace necesario considerar la conciencia y la subjetividad, además del comportamiento y lo vivido; es decir, el individuo está sumergido en un mundo que es independiente a él y a su vez pasivamente lo vive, experimenta e interpreta.

Esta postura es vista por Edmund Husserl como una actitud natural. Igualmente destaca una actitud fenomenológica que supone un estudio de la experiencia, de los fenómenos que se le presentan al individuo y un volver al ocurrir. La experiencia vivida incita un universo de fenómenos que no pueden ser considerados como independientes del modo que son vividos por el individuo, pues existe tal como se dan a la experiencia.

En este sentido, el diseño de la investigación implica el reconocimiento de la interacción dinámica que emerge entre los empresarios o directivos, lo que conlleva a asumir la noción del ser como objeto de conocimiento⁵³. Fourez

⁵³El conocimiento es una construcción del mundo en el mundo; Boulding citado en Johansen (2004), menciona que el conocimiento no es algo que exista y crezca aislado, es una función del organismo

(2008) afirma que "...somos los seres humanos quienes decidimos distinguir, lo hacemos en función de una práctica. Hacer una distinción no es simplemente expresar una diferencia, es dar importancia a una diferencia, es tomarla en cuenta" (pág. 48).

Desde estos argumentos, la orientación epistemológica se ubica en la tradición fenomenológica interpretativa y los postulados de las ciencias cognitivas. Y encuentra en la neurofenomenología, metafóricamente hablando, una bisagra como instrumento metódico para recorrer el estudio de la toma de decisiones en empresas privadas en Venezuela. No cabe duda que actualmente, en un país repleto de incertidumbre, caos y una exacerbada emocionalidad para la toma de decisiones en el plano político económico y social, surge como una alternativa para la búsqueda de evidencias en el terreno científico.

En Varela (1996) como principal exponente de esta perspectiva, se encuentra que la neurofenomenología tiene como pretensión la asociación para unir a las ciencias cognitivas con el estudio de la experiencia humana. El término neuro refiere al conjunto correlatos científicos relevantes en las ciencias cognitivas, mientras que la fenomenología explicación de la realidad como objetiva y el estudio detallado de la experiencia.

Por su parte Woodruff y Thomasson (2005) señalan que la fenomenología y las ciencias cognitivas pueden definirse como disciplina y como tradición histórica. Como disciplinas, la fenomenología se centra en el estudio de la experiencia consciente como vivida, como se experimenta en primera persona, mientras que las ciencias cognitivas es el estudio de la mente, percepción, acción, creencias, juicios, enfocada al problema mente-

humano y de las organizaciones sociales; crece a través de la recepción de información, es decir la obtención de mensajes capaces de reorganizar el conocimiento del receptor. El crecimiento del conocimiento depende del flujo de comunicación.

cuerpo y cómo los procesos mentales se relacionan con los procesos cerebrales.

La neurofenomenología presenta sus cimientos en Edmund Husserl⁵⁴, Martín Heidegger, Maurice Merleau-Ponty, entre otros; mientras que los estudiosos de las ciencias cognitivas incluyen a Hilary Putman, Jerry Fodor, Zenon Pylyshyn, John Anderson, entre otros; quienes se han centrado en la tradición funcionalista y representacionista de las ciencias cognitivas, destacando en la comprensión y explicación de la estructura física y funcional, sintáctica y semántica de la mente, así como el abordaje del lenguaje del pensamiento y los procesos funcionales del sistema mental.

Por otra parte, Escudero (2010) expresa tres aproximaciones en las investigaciones de la mente de las ciencias cognitivas; una refiere al cognitivismo centrada en la analogía mente como computadora, y en un modelo computacional funcionalista, donde los procesos mentales son operaciones elementales e inaccesibles a la conciencia. La segunda es la conexionista, también con una analogía, pero hacia la mente como una red neuronal, con la capacidad de establecer conexiones neurales; esta aproximación de las ciencias cognitivas evidencia una visión centrada en la disciplina neurológica.

Finalmente, como tercera aproximación está el dinamicismo, el cual comprende a la mente como “un sistema dinámico encarnado en el mundo” (Ob. Cit.: pág. 181). El dinamicismo se sustenta en dos premisas, una resalta la cognición como un fenómeno temporal, cuyos procesos son producidos como respuestas a una repetición estandarizada de instrucciones. Mientras la segunda premisa, que se considera es que “...las estructuras y los procesos cognitivos encarnan habilidades que acaban por establecer los patrones

⁵⁴ Es considerado como el precursor de la fenomenología y en la actualidad sigue siendo punto de referencia en los estudios fenomenológicos.

sensoriomotores de cada individuo de una forma relativamente autónoma” (Ob. Cit.: pág. 181).

De esta manera, Varela (2005) define a las ciencias cognitivas como el análisis científico moderno del conocimiento en todas sus dimensiones y la divide en cuatro etapas. La primera es la de los años fundacionales, son los primeros años de estudios y consideración de las ciencias cognitivas como multidisciplinarias e interdisciplinarias; esta etapa prevalece la cibernética y se centra la visión del cerebro como un dispositivo que opera con principios lógicos en sus elementos constituyentes.

La segunda y tercera etapa al igual que Jesús Escudero, refiere al cognitivismo y al conexionismo respectivamente. El cognitivismo, sustentado en la teoría computacional clásica de la cognición, acentúa que la computación es fundamentalmente semántica o representacional; por lo cual no tiene sentido si no considera las relaciones semánticas entre las expresiones. La tercera etapa, la conexionista, deja atrás el sistema cognitivo a partir de símbolos y se centra en la conexión dinámica de redes.

Finalmente, la última etapa con un enfoque más cercano a la biología y a los sistemas autopoietico es definida como la aproximación enactiva, esta evoca a la idea de que lo que se conoce como emerger, refiere aquel conocimiento que emerge en el acto de vivir, y plantea que el mundo no es algo de manera aislada, por el contrario, la realidad del mundo es dada de forma dependiente del individuo que la percibe. Por tanto, es el estudio de la experiencia de lo vivido en el estudio de la mente.

Por tanto, las ciencias cognitivas han buscado de manera explícita, objetiva y especialmente científica los estudios de los principios y mecanismos del proceso cognitivo. Mientras que la fenomenología es considerada como parte de una tradición más amplia, entendida como la teoría filosófica de Edmund Husserl y de sus seguidores Martin Heidegger, Maurice Merleau-

Ponty, entre otros. La fenomenología ha sido comprendida como la descripción del fenómeno que aparece a la conciencia.

En relación a la fenomenología, es necesario recurrir a los planteamientos de Husserl (1990) él refiere a la fenomenología como "...un nuevo método descriptivo... y una ciencia apriórica que se desprende de él y que está destinada a suministrar el órgano para una filosofía rigurosamente científica y a posibilitar, ...una reforma metódica de todas las ciencias (pág. 59). Igualmente, asienta que "Toda experiencia admite una reflexión semejante, pero también cualquier otra manera de estar ocupados con ...objetos reales o ideales, ya sea ...en los modos de la emoción y la voluntad, valorando, aspirando" (pág. 61).

Husserl busca situar a través de la fenomenología la propia vivencia, el sentido de las cosas vividas como fenómenos de conciencia, y refiere a una conciencia directa que solo se encuentra presente en la mirada exclusivamente de las cosas, pensamientos, valores, entre otros, "...pero no el vivir psíquico mismo"; este "...solo se hace mediante patente en la reflexión. A través de ella aprehendemos, ...las vivencias subjetivas ...en un sentido amplísimo, se nos *aparecen*. De ahí que todas las vivencias se llamen *fenómenos*⁵⁵" (pág. 61).

En este sentido, se concibe la fenomenología como una tarea de clarificación para poder llegar a las cosas mismas partiendo de la subjetividad; las cosas se experimentan primariamente como hechos de conciencia, cuya característica fundamental es la intencionalidad. Se trata de una descripción trascendental; es decir, constitutiva del conocimiento, con sentido de lo experimentado.

⁵⁵ Husserl (1982) planteó que el fenómeno no solo indica lo que se aparece en circunstancias particulares, sino a lo que se manifiesta en sí mismo, es decir como es; por tanto, no es una manifestación espontánea, es un acto de conciencia en el cual aparece algo que se exhibe y representa. Los fenómenos son sucesos reales que se insertan en el mundo junto a los sujetos que pertenecen a tales sucesos.

El pensamiento de Husserl no resalta la debilidad de las ciencias, fundamentada en el error del objetivismo al olvidar el mundo vivido de los individuos, por lo cual busca abordar a través de la interpretación y recuperación la profundidad de vida, de lo vivido, en una filosofía que sustente científicamente el vivir humano. El mundo de lo vivo adquiere relevancia en las ciencias sociales, donde la noción vivo es correlativa a la significación de fenómeno. El método fenomenológico de Husserl se plantea a partir de una sucesión de pasos, a través de, la reducción fenomenológica, reducción eidética, y la reducción trascendental. (Véase Cuadro N°9).

Cuadro N°9: Fenomenología de Edmund Husserl

| Fenomenología de Edmund Husserl | |
|--|--|
| Reducción Fenomenológica | Refiere a <i>poner entre paréntesis</i> , el modo de una suspensión del juicio, de la creencia implícita de la realidad; lo que llama Husserl <i>epoché</i> y denomina la <i>actitud natural</i> , que es la creencia en la realidad del mundo, el cuestionamiento de si lo percibido es real, los supuestos teóricos que lo justifican lo real. De esta reducción queda el <i>residuo fenomenológico</i> , es decir, las vivencias. Esta reducción presenta dos aspectos fundamentales, uno es el contenido de la conciencia, llamado por Husserl como <i>nóema</i> ; y el otro es el acto de expresión de ese contenido, todo es conciencia, <i>nóesis</i> . |
| Reducción Eidética | Es la retención de los aspectos esenciales de la vivencia; es decir pierde las características individuales de lo vivido u objeto, aparta o excluye todo lo que no es dado en la esencia del fenómeno y revela la esencia constante e invariable. La conciencia pone entre paréntesis todo lo que no es un fenómeno y, del fenómeno, todo lo que no constituye su esencia y su sentido. |
| Reducción Trascendental | El resultado de la reducción fenomenológica no solo es la aparición de lo que se da a conocer a la conciencia (<i>nóemas</i>), sino también el que todo es conciencia (<i>nóesis</i>); esta unidad de <i>nóema-nóesis</i> configura la unidad de conciencia, la subjetividad o el sujeto trascendental. De esta conciencia trascendental, emerge el mundo conocido. |

Fuente: Husserl (1990)

Elaborado por: Kardousli (2017)

Por tanto, la fenomenología que resalta Husserl es una ciencia de esencias y no de consideraciones fácticas de los datos de hecho; a esta ciencia la llamó eidética, y es posible por permitir que estructuras esenciales a priori (*eide*) de la conciencia y sus contenidos intencionales se muestren en una reducción fenomenológica, es decir, se da la tarea de purificar los fenómenos psicológicos de sus características empíricas y llevarlos a un plano de la generalidad esencial.

Purificar los fenómenos de sus características reales y elevarlos al plano eidético se llevan a cabo a través de procesos cognitivos que intentan discriminar los rasgos de un objeto, a fin de conocer cuáles rasgos son esenciales y cuáles no. En este sentido, busca identificar rasgos invariantes del objeto, y prescindir de su existencia y de sus momentos individuales como tal, con el propósito de interpretarlo como objeto individual de esencia dada; es decir el estudio de la percepción, de la voluntad como tal, por lo cual es el estudio del *eide*.

Sin embargo, a pesar de los aportes dados por Edmund Husserl sobre los análisis fenomenológicos de la conciencia, se hace relevante que no todos sus fundamentos son aceptados por otros pensadores, ya que deja a un lado argumentos más explicativos de verdaderos y concretos problemas. Abbagnano (1986) afirma que se reconoce del pensamiento Husserliano el carácter intencional de la conciencia que hace que el objeto sea trascendente, y recalca que “la relación entre la apariencia y el ser, en la ontología fenomenológica, puede ser definida o analizada de diferentes maneras, pero no se modela sobre la relación tradicional de apariencia y realidad” (pág. 532).

Por otra parte, Martin Heidegger comprende a la fenomenología como el método de la filosofía, ciencia que se dedica a determinar y dar sentido al ente; es el ser el auténtico y único tema de la filosofía y, por lo que afirma que, la filosofía no es ciencia de entes sino del ser, lo que hace alejarse de Husserl

y tomar la reducción fenomenológica como término de expresión más no de comprensión.

Para Heidegger (2000) el método fenomenológico se funda en tres aspectos constitutivos, que son la reducción fenomenológica, la construcción y Destrucción, estos se pertenecen mutuamente y son fundamentados en su pertenencia mutua. La reducción significa la mirada fenomenológica desde el ente al ser, la comprensión del ser, la proyección del modo de desocultamiento o del estar develado (*Unverborgenheit*).

Sin embargo, la reducción no es el único modo y el principal aspecto del método, la mirada del ente al ser, dirigirse al ser implica un acto positivo, mientras que la desviación es un comportamiento negativo que es completado no solo con otro acto positivo, sino que precisamente de una conducción, expresamente dirigirse al ser. Heidegger nos expresa que el ser no es fácilmente accesible como lo es el ente, no se encuentra con facilidad, el ser se muestra por la mirada en la libre proyección (*Entwurf*); "...este proyectar, un ente, dado previamente, sobre su ser y sus estructuras como la Construcción Fenomenológica" (Ob. Cit.: pág. 47).

La proyección del ser se manifiesta en un dejar atrás reductivo del ente, que por supuesto está determinado por la experiencia del ente y el círculo de experiencias históricas que pertenecen a un *Dasein*⁵⁶ Los entes no son accesibles del mismo modo, y en caso de ser accesibles desde la experiencia queda el punto de si dentro de la experiencia ingenua se ha comprometido en su modo específico de ser. Un ente puede ser develado y no precisamente es comprendido desde su ser; por ello en la filosofía afirma un concepto promedio, de término medio, de mediana (*Durchschnitts Begriff*) del ser, el cual

⁵⁶ *Dasein*, es un término alemán que combina las palabras *Da* "Ahí" y *Sein* "Ser" lo que significa "Existencia". Heidegger utiliza esta expresión para indicar la constitución ontológica de la vida, la cual se caracteriza por su apertura al ser y su capacidad de interrogarse por su sentido.

se aplica a la interpretación de todos los entes en sus distintas esferas y modos del ser. (Ob. Cit.)

Se hace importante denotar que toda manifestación filosófica se encuentra penetrada por conceptos, visiones y perspectivas tradicionales, como suyo, que surgen de manera auténtica y originariamente en el ámbito y comprensión del ser. Por lo cual, la interpretación del ser es a la construcción reductiva del ser una destrucción, es decir una deconstrucción (*Abbau*) “Solo mediante la destrucción puede la ontología asegurarse fenomenológicamente la autenticidad de sus conceptos” (Ob. Cit.: pág. 48).

Los tres aspectos constituyentes fundamentales del método fenomenológico desde la perspectiva de Martin Heidegger; Reducción, Construcción y Destrucción se pertenecen mutuamente y son fundamentados desde su mutua pertenencia. La construcción del conocimiento es una deconstrucción de lo transmitido mediante un regreso a la tradición, es una apropiación positiva de ella.

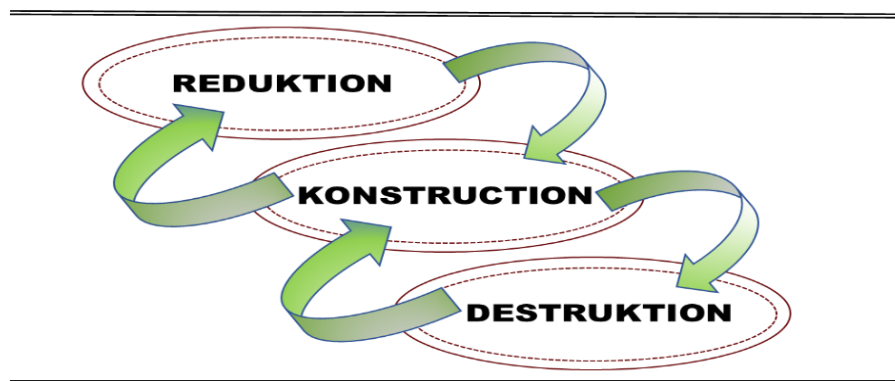


Figura 3: Aspectos Constituyentes del Método Fenomenológico Heideggeriano. Elaborado por: Kardousli (2017)

En este sentido, “...la deconstrucción pertenece a la construcción, el conocimiento filosófico es según su esencia, a la vez, un conocimiento histórico en cierto sentido” (Ob. Cit.: pág. 49). A esto, Heidegger lo llama

historia de la filosofía⁵⁷ es cual pertenece a la filosofía como ciencia, y por ello a la investigación fenomenológica.

Por su parte, Merleau-Ponty (1994) busca superar las dicotomías de la ciencia, como sujeto/objeto, cuerpo/alma, interior/exterior; y reconocer la fundación del conocimiento en la experiencia del mundo vivido. Para él no era posible pensar al individuo como un resultado de relaciones causales, y ajeno al mundo⁵⁸; todo lo contrario, el individuo está presente en cuerpo y pensamiento en el mundo, donde todo lo percibido por la conciencia resulta ser un fenómeno, y esta le atribuye un sentido en el momento de la percepción.

La conciencia nace en un mundo y cada percepción es una nueva conciencia; esta relación es llamada esquema corporal, expresión del cuerpo con el mundo. El medio de comunicación del individuo con el mundo es su cuerpo, y es a través de todas sus capacidades que percibe del mundo y articula con el sentido, para dar fruto a un significado; es decir, el cuerpo es entendido como un todo de significaciones vividas. (Ob. Cit.).

En este sentido, la percepción es resultado de la relación entre la conciencia y el mundo, y a su vez es mediatizada por dicha relación. La percepción es percepción de objetos, y en ella está involucrada la estructura del organismo humano; donde los sentidos son las distintas maneras de estructuración de este organismo; el cuerpo constituye la inserción de la conciencia en el mundo, y por su parte el lenguaje es un instrumento de expresión.

La comprensión fenomenológica del mundo y la constitución del sentido por la percepción es la síntesis del cuerpo que acontece a partir de las

⁵⁷ Heidegger (2000) expresa que el conocimiento histórico filosófico es en sí mismo, un conocimiento y en el modo específico un conocer histórico en la filosofía que se distingue por su objeto de cualquier otro conocimiento histórico científico.

⁵⁸ El mundo para Merleau-Ponty es el ámbito en el que vive el individuo, no una representación de la conciencia, sino todo aquello que percibe y vive el individuo, entrando en relación con los otros a través de su cuerpo, de la corporalidad.

percepciones vividas. La experiencia de vida es dada en tiempo y espacio, y a partir de un lenguaje cargado culturalmente por relaciones intersubjetivas. Es por ello, que el cuerpo no es concebido como un objeto, sino como un órgano que percibe y tiene una visión sobre el mundo. Comprender la relación del cuerpo con la cultura, la comunicación y el lenguaje, pasa por la comprensión del propio cuerpo como un espacio particularmente expresivo. Todo gesto expresa una relación con el mundo, cierto esquema corporal, por lo tanto, el cuerpo no es solo perceptivo, sino también es expresivo.

Edmund Husserl, Martin Heidegger y Maurice Merleau-Ponty se alejan de la concepción del estudio de la mente y el mundo por separado; para ellos, mente y mundo resultan ser interdependientes. Escudero (2010) plantea la comprensión de la fenomenología, en especial la fenomenología husserliana desde lo ontológico y no de lo cartesiano, puesto que la vía ontológica permite el análisis de una región específica, "...la región de los objetos ideales o los objetos físicos" (pág. 177) es decir, no solo se toma conciencia del objeto, sino que indirectamente se descubre la subjetividad⁵⁹ como condición manifestación.

Por tanto, la vía ontológica deja claro que el estudio de la subjetividad es inherente a una reflexión filosófica del mundo, asentándose el interés en estudios sobre la conciencia, subjetividad, intencionalidad y el cuerpo. Esto abre un terreno fértil para estudiar lo vivido. Por tanto, La fenomenología en las ciencias cognitivas resulta ser relevante, porque el estudio de la mente considera a su vez la conciencia y la subjetividad, el modo de experimentar el pensamiento, el actuar, el sentir, el percibir. Tal como lo afirma Jesús Escudero los procesos mentales no se dan en un vacío y aislados, todo lo contrario, son vividos por el individuo. (Ob. Cit.).

⁵⁹ La subjetividad es revelada a través de la epojé y la reducción.

Francisco Varela por su parte, reconoce también a Edmund Husserl, Martin Heidegger, y Maurice Merleau-Ponty. De Husserl como padre de este enfoque epistémico fenomenológico reconoce que el individuo no busca ser afectado por los objetos del mundo, al contrario, el individuo con su experiencia constituye los objetos y le da sentido al mundo. De Heidegger acepta que el individuo no es anónimo, sino que es un ente activo, que tiene responsabilidad en el mundo. Y de Merleau-Ponty reconoce al individuo en su actuar; por lo cual, la experiencia es una construcción de lo cultural, del lenguaje, del conocimiento, de la experiencia, del mundo vivido.

Varela, Thompson y Rosch (1997) enfatizan que la fenomenología no responde tanto a las representaciones del mundo preexistente; sino que responde a lo vivido, a lo encarnado, resaltando que la vida pertenece a una acción propia del individuo, del ser vivo; a la acción encarnada; es decir, el sentido común, la percepción, el conocimiento, las capacidades sensoriales y motrices son inseparables de la cognición vivida. Asimismo, expresan que, como correlato, el mundo que se conoce es un mundo enactuado⁶⁰; cada situación vivida constituye una fuente del sentido común, de creatividad, de conocimiento en la cognición.

En este propósito, los autores proponen llamar enacción a una vía comprensiva, que permite buscar un camino intermedio entre los extremos de la cognición que se fundamentan en la concepción de representación de las ciencias cognitivas. Un extremo se centra en la recuperación de un mundo externo pre-dado (realismo), y el otro, refiere a la proyección de un mundo interno pre-dado (idealismo). “Nuestra intención es sortear esta geografía

⁶⁰ El mundo enactuado surge desde la perspectiva de las ciencias cognitivas de Francisco Varela como una aproximación enactiva o *enactive approach*, donde la cognición deja de ser un proceso centrado en las representaciones, y se centra en lo que llama mundo enactuado; es decir, un mundo que emerge, que alumbra desde un trasfondo, donde el único requisito es que la acción sea efectiva.

lógica de “interno/externo” estudiando la cognición ni como recuperación ni como proyección, sino como *acción corporizada*” (Ob. Cit.: pág. 202).

De ellos se desprende la aproximación enactiva (*enactive approach*), que resulta de la alianza de la biología, y en especial las ciencias cognitivas con la fenomenología; es decir, el estudio de lo vivido en las ciencias cognitivas; y coloca a el organismo y el cuerpo vivo como centro de análisis, donde la fenomenología es sin duda, una filosofía del cuerpo vivo. Escudero (2010) señala que la *enactive approach* tiene como propósito unificar ideas que se interrelacionan. (Véase Cuadro N°10)

Cuadro N°10: Aproximación Enactiva

| <i>Enactive Approach</i> | |
|---------------------------------|--|
| PROPÓSITO DE UNIFICACIÓN | Los seres vivientes son agentes autónomos que se autorregulan y, que de esta manera “enactivan” sus propios ámbitos cognitivos. |
| | El sistema nervioso es un sistema dinámico autónomo que también genera y mantiene la coherencia de sus propios patrones de actividad de acuerdo con una red circular de neuronas en interacción. |
| | Las estructuras y los procesos cognitivos emergen de recurrentes patrones sensoriomotores de percepción y acción; la unión sensoriomotora entre organismo y ambiente modula, pero no determina, la formación de patrones dinámicos de la actividad neuronal. |
| | El mundo del ente cognitivo no es un reino externo representado internamente por su cerebro, sino la esfera de relaciones que este agente autónomo establece con el mundo exterior y demás agentes. |
| | La experiencia es un elemento central para comprender la mente que tiene que ser investigado de una manera fenomenológicamente cuidadosa. |

Fuente: Escudero (2010)

Elaborado por: Kardousli (2017)

Sobre estas consideraciones cabe decir que la aproximación enactiva y la fenomenología convergen en que la mente es responsable de la

construcción⁶¹ de sus objetos; por tanto, la mente toma conciencia de los objetos, en otras palabras, los objetos se presentan a la experiencia por medio de la actividad intencional de la conciencia. “Las cosas se muestran precisamente en el modo en que se abren y se construyen en la actividad intencional de nuestras mentes. Tal constitución... se logra poner de manifiesto tras un análisis fenomenológico sistemático” (Ob. Cit.: pág. 183).

Igualmente, comparten la concepción de vida; para la aproximación la autonomía es elemento de la vida desde la perspectiva biológica y se encuentra presente una acentuada continuidad entre vida y mente; y para la fenomenología la principal característica del cuerpo vivo es la intencionalidad. (Ob. Cit.).

De ello se desprende que la aproximación enactiva y la fenomenología sustentan que la subjetividad y la conciencia son explicadas en relación con el cuerpo y la intencionalidad de vida. Por tanto, la fenomenología guía y orienta los estudios científicos sobre la conciencia y la subjetividad, al mismo tiempo que establece un marco filosófico para, la autocomprensión del significado. Desde esta perspectiva se produce una conciliación entre las ciencias cognitivas y la fenomenología, abriendo un camino fértil a la neurofenomenología como metódica de investigación científica.

La investigación científica requiere del uso de diversos métodos para complementar el conocimiento propio de los escenarios de naturaleza transdisciplinaria, como lo es en este particular las ciencias cognitivas, y la toma de decisiones en la gerencia de empresas venezolanas. Por ello, la neurofenomenología cobra protagonismo desde las aproximaciones dinámicas a la mente y las aproximaciones fenomenológicas a la subjetividad humana para darle mejor comprensión al fenómeno de estudio e incita a la

⁶¹Se entiende por construcción desde un sentido fenomenológico como traer, presentar o abrir a la conciencia.

complementariedad entre la ciencia de la mente y la investigación fenomenológica de la experiencia humana.

Varela fundamenta que la neurofenomenología es un método en primera persona el estudio de los fenómenos mentales, de las sensaciones, de las ideas y de las experiencias; es una reconciliación epistémica entre el mundo científico, el mundo de los estudios mentales y la experiencia vivida que lo precede y lo hace posible. Sustenta que para comprender el conocimiento es necesario el acto de vivir; se comienza con el sentido común y la cognición emerge de un mundo que no existe al margen del cuerpo; se descubre el mundo enactuado, se fundamenta que el cuerpo y el mundo son uno, se pliegan y repliegan en la circularidad fundamental que es la vida misma. (Ob. Cit.).

En conclusión, la episteme se circunscribió en un enfoque interpretativo; por consiguiente, el fundamento corresponde a lo neurofenomenológico, con el de comprender, interpretar y explicar las lógicas de la toma de decisiones en la praxis empresarial venezolana. Esta perspectiva permitirá interpretar a los empresarios o directivos como agentes de decisiones de las empresas del sector privado desde una relación sujeto-objeto las realidades existentes en la dinámica empresarial y las manifestaciones propias de la organización.

De esta manera se podrá acercarse a la profundidad del mundo enactuado y convertir en un fenómeno el fundamento ontológico de la realidad de las empresas desde el proceso decisorio que permita revelar esas lógicas que subyacen a la toma de decisiones en el mundo empresarial venezolano.

La lógica⁶² es un lenguaje muy utilizado en la cotidianidad, dando significado al sentido común y racionalidad; mientras que, en el campo del conocimiento como el estudio de los modos del pensamiento, es decir las

⁶² La palabra lógica proviene del griego *logiké* que significa dotado de razón, de intelecto argumentativo, a su vez *logos* que es idea, pensamiento, argumento, palabra o principio. Silvani (2003) expresa que el término lógica "no es aristotélico, sino estoico: el estagirita utilizó la palabra analítica" (pág. 61).

proposiciones y razonamientos, a fin de establecer principios para criterios científicos. Por tanto, se ha considerado que la lógica es parte de la filosofía, a pesar de que esta se aplique en diversas actividades del individuo.

Witker y Larios (1997) argumentan que la lógica en el campo del conocimiento se divide en dos áreas; la primera es la lógica formal, esta forma parte de la filosofía en cuanto al estudio de las características de la ciencia, se ocupa del análisis del razonamiento y del uso del lenguaje desde sus elementos formales y sintácticos, es decir la epistemología. Igualmente, se dedica a estudiar los medios para producir conocimiento, las formas de razonamiento y los usos del lenguaje, es decir la metodología.

La segunda lógica que refieren los autores es la retórica o la lógica de la argumentación, dedicada al estudio del razonamiento desde la perspectiva de la persuasión, es decir no solo emplea los argumentos rígidos de la ciencia, sino que la combina con la flexibilidad de la semántica, la hermenéutica y el pragmatismo.

Cabe agregar que, la lógica formal se clasifica en dos formas más; una es la lógica formal bivalente y polivalente, la primera utiliza dos valores, verdad y falsedad; mientras la segunda utiliza más de dos valores, como lo son las modalidades alética⁶³ (verdad, necesidad, posibilidad, falsedad, no necesidad, imposibilidad). La lógica indicativa y deóntica, es la segunda clasificación de la lógica formal; la indicativa está relacionada con los enunciados lingüísticos de función indicativa, es decir los enunciados con un propósito de describir, informar o explicar los hechos. Mientras que la deóntica, son los enunciados de carácter normativo, aquellos que buscan influir en la conducta. (Ob. Cit.).

Por su parte, De Bono (1996) resalta el reconocimiento de Aristóteles como el padre de la lógica, y su contribución fue crear la lógica rígida,

⁶³ Refieren a que las modalidades de los enunciados no solo resultan ser de carácter descriptivos o de proposiciones, a su vez incluyen las modificaciones o determinaciones, siendo estos estudios de la lógica.

considerando la idea de las categorías; idea que permitió enunciar el principio de contradicción, principio base de la lógica. En consecuencia, la "...lógica rígida se fundamenta en el "es" y en la identidad... también se fundamenta en el "tener" y en la "inclusión"... la inclusión, la exclusión, la identidad y la contradicción son materia de que está hecho el razonamiento" (pág. 26), por tanto, refiere a la connotación de las diferencias "...a la conjunción "sino" para mostrar cómo difieren las cosas entre sí" (pág. 26).

Por otra parte, el autor revitaliza el valor de la percepción humana como la suma de un todo, y formula una nueva noción de lógica que enfatiza la importancia del contexto. "La lógica de la percepción es la lógica fluida y esta se fundamenta en el "hacia dónde" ..."hacia donde fluye" "hacia donde conduce" "hacia donde señala"... hace más referencia al "y" para mostrar cómo los añadidos, suman todo" (Ob. Cit. pág. 10 y 26).

Martínez (2012) además de la lógica rígida tradicional, enuncia la lógica dialéctica, esta logra superar la unidireccionalidad "...explicando los sistemas autocorrectivos, de retroalimentación, y proalimentación, los circuitos recurrentes y aun ciertas argumentaciones que parecieran ser "circulares"" (pág. 154). La lógica dialéctica invita a la multi-inter-transdisciplinariedad dando un especial énfasis a las interrelaciones.

Los diferentes sentidos de lógica narrados en este apartado, requieren centrar la noción de lógica organizacional, por consiguiente, se infiere que las lógicas organizacionales pueden ser explicadas desde la concepción planteada por Alonso (2009) en cuanto a lógicas de acción. El concepto de lógicas de acción, siguiendo al autor nos remite a "los principios prácticos en virtud de los cuales los individuos y los grupos forman y conforman sus actitudes y comportamientos en las organizaciones" (pág. 23).

En esta perspectiva, los empresarios venezolanos en procesos decisorios pueden asumir "las lógicas que combinan objetivos directamente económicos con todo tipo de reconocimientos simbólicos y que se construyen

en los múltiples niveles posibles de referencia en que se despliega la organización” (pág. 23) además, “desde los individuos hasta la máxima dimensión corporativa o institucional, pasando por los grupos y su relación con todos los contextos posibles” (pág. 23).

En esta línea, Oliveros (2016) devela que las organizaciones venezolanas se caracterizan por presentar dos lógicas que transversa distintos significados; una lógica caracterizada por la simplicidad, regida por leyes, controlable, reduccionista, con énfasis en el funcionamiento individual, determinada, que valora la certidumbre y la predictibilidad, elementos propios de la formación profesional y en consecuencia de los gerentes que dirigen sus organizaciones. La otra lógica responde más a lo caótico, a lo complejo, a lo incierto, es holística, con énfasis en las relaciones, la integración y la indeterminación, y se desarrolla en contextos de incertidumbre y ambigüedad.

Monasterio (2016) sostiene que las propuestas teóricas emergentes demandan la necesidad de repensar desde otras lógicas, donde prevalezca el aspecto social como criterio fundamental en la toma de decisiones, pretendiendo armonizar las distintas disciplinas que abordan el individuo en la dinámica relacional, en este particular el sector empresarial. Asimismo, comparte la propuesta de Silvani que la lógica se ocupa de los problemas relativos a la argumentación y a los procesos del pensamiento subyacente.

Sobre estas consideraciones, reflexionar sobre las lógicas abre puertas a la presencia de diversidades perspectivas del pensamiento, a su vez tiene un amplio espectro de aplicación y utilidad, ya que puede ser utilizada en los aspectos de la comunicación, el conocimiento, y la toma de decisiones; por consiguiente, el estudio de las lógicas puede ser aplicado en todo aquel que cuente con una importancia de la actividad del ser humano y su razonamiento.

En esta línea se tiene como intención presentar el recorrido instrumental que se desarrollará en la investigación con el propósito de revelar las lógicas de las decisiones que toman los empresarios o directivos de las empresas del

sector privado en Venezuela. La lógica es una parte de la filosofía que estudia el pensamiento o razonamiento, así como las leyes que la rigen; se ocupa de los problemas relativos a la argumentación y a los procesos del pensamiento.

Etapas Metodológicas

La metodología según Kaplan (1997) "...es en cierto sentido, la filosofía del proceso de investigación incluye los supuestos y valores, que sirven al investigador para interpretar los datos y alcanzar determinadas conclusiones". (pág. 88). De esta manera, siguiendo la perspectiva de Varela se hace necesaria la construcción de etapas que permitan visualizar el encuentro entre técnicas y procedimientos donde se combinan la comprensión, interpretación y la explicación como un todo, que puede pasar de la representación de los significados a la configuración de estos dentro de una totalidad.

Etapas I: Del contexto

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2009) da lugar a una estructura de clasificación internacional de las distintas actividades económicas, respondiendo a las necesidades de diferenciación y de adquisición de criterios uniformes de clasificación de las industrias y actividades económicas, lo cual permite el establecimiento de lineamientos y datos estadísticos con el propósito de obtener un grado de comparación mundial. Por tanto, la Clasificación Industrial Internacional de todas las Actividades Económicas (CIIU) de la ONU permite subdividir el conjunto de la economía en actividades que por su utilidad son reconocidas como un sistema de categorías homogéneas para procesar estadísticamente los fenómenos económicos.

Las actividades económicas se dedican a la producción de bienes y servicios, es decir se dedican a la producción económica, la cual es definida por el Sistema de Cuentas Nacionales (SCN) (2008) como "...una actividad

realizada bajo el control y la responsabilidad de una unidad institucional que utiliza insumos de mano de obra, capital y bienes y servicios para obtener otros bienes y servicios” (pág. 101). A su vez estas son clasificadas desde la naturaleza de la producción en, actividades principales, las secundarias y auxiliares, lo que da lugar a las empresas.

El Instituto Nacional de Estadística (2014) se sustenta en los lineamientos establecidos por la ONU y CEPAL, y comparte la definición de empresa establecida por estas instituciones. Por tanto, los convenios internacionales y nacionales convergen en que una empresa es considerada como un conjunto de capital, que utiliza de manera eficiente los recursos económicos de variadas índoles, de tomar decisiones y asumir responsabilidades administrativas, estratégicas, financieras y de inversión, y realizar actividades de transformación de materia prima, de producción de bienes o prestación de servicios con fines de lucro dedicadas a satisfacer una necesidad o demanda del mercado.

Sobre el contexto en los planteamientos de la clasificación de las actividades económicas y en especial de las empresas, se hace destacar que para el estudio se considera la clasificación de categorías individuales de clasificación industrial internacional, la cual es asumida por el Instituto Nacional de Estadísticas de Venezuela. Esta clasificación se discrimina en veintiún (21) categorías y se tomará de la clasificación el código G correspondiente a la categoría Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (Véase Anexo A).

La categoría comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas se divide en tres secciones, la primera es el comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas, incluye todas aquellas actividades de venta a minoristas o público en general de vehículos automotores, camiones, motocicletas, y partes, piezas y accesorios de estos vehículos; estos pueden

ser nuevos y usados. Asimismo, incluye la reparación y mantenimiento de estos productos. Es importante destacar que se descarta de esta sección el alquiler y fabricación del parque automotor.

La segunda sección es Comercio al por mayor, excepto de vehículos automotores y motocicletas, destinada a la reventa y comercialización o a la actuación como intermediario en la compra de venta por comisión o contratación de productos nuevos y usados a minoristas, usuarios industriales, comerciales y otros mayoristas. Este renglón abarca el comercio nacional e internacional, es decir la importación y exportación de mercancía.

La tercera y última sección es el comercio al por menor, excepto de vehículos automotores y motocicletas, comprende la reventa de productos nuevos y usados al público en general, para el consumo y uso personal o doméstico, esta comercialización de mercancía es realizada en tiendas, grandes almacenes, puestos de venta, abastos, agentes de venta electrónicas, vendedores ambulantes; entre otros. Estas tres secciones a su vez se encuentran subdivididas por la actividad económica en mayor detalle, lo que permite una categorización homogénea para el estudio de la toma de decisiones en este contexto (Véase Cuadro N°11).

La Clasificación Industrial Internacional de todas las Actividades Económicas (CIIU) establecida por la ONU y aceptada por el INE en Venezuela, permite contextualizar la actividad económica venezolana, y mostrar la selección del sector comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos para el estudio. Asimismo, se hace destacar que el contexto de la investigación se realizará en las regiones: Central, Occidental, Los Andes, Los Llanos, Guayana, Oriental e Insular.

Cuadro N°11: Descripción de la Actividad Económica

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA |
|---------------|--|
| G | Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos |
| G1 | Comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas |
| G1-1 | Venta de vehículos automotores |
| G1-2 | Mantenimiento y reparación de vehículos automotores. |
| G1-3 | Venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores. |
| G1-4 | Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes, piezas y accesorios |
| G2 | Comercio al por mayor, excepto de vehículos automotores y motocicletas |
| G2-1 | Venta al por mayor a cambio de una retribución o por contrata. |
| G2-2 | Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos. |
| G2-3 | Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco: Venta al por mayor de alimentos excepto para animales; Venta al por mayor de alimentos para animales; y Venta al por mayor de tabaco y bebidas. |
| G2-4 | Venta al por mayor de enseres domésticos: Venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado. |
| G2-5 | Venta al por mayor de otros enseres domésticos. |
| G2-6 | Venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales. |
| G2-7 | Venta al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo. |
| G2-8 | Otras actividades de venta al por mayor especializada |
| G2-9 | Venta al por mayor no especializada |
| G-3 | Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas |
| G3-1 | Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco |
| G3-2 | Venta al por menor de alimentos, bebidas o tabaco en comercios especializados |
| G3-21 | Venta al por menor de alimentos en comercios especializados |
| G3-22 | Venta al por menor de bebidas en comercios especializados (Licorerías, Depósitos de Licores) |
| G3-23 | Venta al por menor de productos de tabaco en comercios especializados |
| G3-24 | Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados |
| G3-25 | Venta al por menor de equipo de información y de comunicaciones en comercios especializados |
| G3-26 | Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados |
| G3-27 | Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados |
| G3-28 | Venta al por menor de tapices, alfombras y cubrimientos para paredes y pisos en comercios especializados |
| G3-29 | Venta al por menor de aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles, equipo de iluminación y otros enseres domésticos en comercios especializados |
| G3-210 | Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados |
| G3-211 | Venta al por menor de grabaciones de música y de vídeo en comercios especializados |
| G3-212 | Venta al por menor de equipo de deporte en comercios especializados |
| G3-213 | Venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especializados |
| G3-214 | Venta al por menor de otros productos en comercios especializados |
| G3-215 | Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados |
| G3-216 | Venta al por menor de otros productos nuevos en comercios especializados |
| G3-217 | Venta al por menor de artículos de segunda mano |
| G3-218 | Venta al por menor en puestos de venta y mercados |
| G3-219 | Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados |

Fuente: Organización de Naciones Unidas (2009)

Instituto Nacional de Estadística (2014)

Elaborado por: Kardousli (2017)

Etapa II: De la Recolección de la Información

La recolección de la información está dada en contextos reducidos, donde el énfasis está en el valor de las palabras, más que en los datos estadísticos. La investigación se realizó en el entorno natural del empresario y con el apoyo de las tecnologías de información y comunicación, encontrando sentido y explicación a los fenómenos en términos de los significados que los empresarios o directivos de las empresas privadas del sector comercio al por mayor y por menor dan a la toma de decisiones. Por tanto, se utilizó una perspectiva sistémica para interpretar los hallazgos y preservar las complejidades del comportamiento humano centradas en las decisiones.

En esta investigación interpretativa, a pesar que la muestra está centrada en contextos reducidos, se seleccionaron una variedad de empresas, ubicadas en las regiones Central, Occidental, Los Andes, Los Llanos, Guayana, Oriental e Insular de Venezuela, sin obviar en ningún momento que esta investigación se circunscribe a la orientación interpretativa de las investigaciones sociales y humanas. En este orden, la muestra no es representativa, sino significativa, la importancia de la significatividad por encima de la representatividad es una condición de la muestra; el énfasis es en el valor de las palabras más que en los datos estadísticos.

Patton (1990) expresa que el muestro es intencional y de tipo intensivo, lo cual hace posible la selección de informantes claves, fuentes que contienen la información significativa y abundante acerca de la situación de estudio y del evento. También, se comparte lo planteado por Bonilla y Rodríguez (2005) que en estos estudios la muestra no se selecciona, sino que se configura; es decir, se va estructurando a través de las diferentes etapas del proceso de recolección de datos. “Más que representatividad estadística, lo que se busca en este tipo de estudios es una representatividad cultural” (pág. 134).

Respecto a la categoría de la actividad económica, secciones y subdivisiones, se establece la discriminación y codificación de las empresas

seleccionadas como muestra en el estudio, considerando diecinueve (19) empresas dedicadas al comercio al por mayor y por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos en el ámbito nacional venezolano. (Véase Cuadro N°12).

Cuadro N°12: Distribución de la Muestra de Estudio

| REGIÓN | CÓDIGO | DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA |
|--|--------|---|
| Comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas | | |
| Central | DEG-1 | Mantenimiento y reparación de vehículos automotores. |
| Central | DEG-2 | Venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores. |
| Los Llanos | DEG-3 | Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes, piezas y accesorios. |
| Los Andes | DEG-4 | Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes, piezas y accesorios. |
| Comercio al por mayor, excepto de vehículos automotores y motocicletas | | |
| Los Andes | DEG-5 | Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos. |
| Oriental | DEG-6 | Venta al por mayor de enseres domésticos: Venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado. |
| Central | DEG-7 | Venta al por mayor de otros enseres domésticos. |
| Occidental | DEG-8 | Venta al por mayor de otros enseres domésticos. |
| Central | DEG-9 | Otras actividades de venta al por mayor especializada. |
| Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas | | |
| Central | DEG-10 | Venta al por menor de bebidas en comercios especializados (Licorerías, Depósitos de Licores). |
| Occidental | DEG-11 | Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados. |
| Insular | DEG-12 | Venta al por menor de equipo de información y de comunicaciones en comercios especializados |
| Oriental | DEG-13 | Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados. |
| Central | DEG-14 | Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados. |
| Central | DEG-15 | Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados. |
| Central | DEG-16 | Venta al por menor de aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles, equipo de iluminación y otros enseres domésticos en comercios especializados |
| Los Llanos | DEG-17 | Venta al por menor de otros productos en comercios especializados |
| Central | DEG-18 | Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados. |
| Guayana | DEG-19 | Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados. |

Elaborado por: Kardousli (2017)

Una vez establecida la muestra, el abordaje de los datos se realizó desde el carácter interpretativo a partir de la realidad vivida, en primera persona de los empresarios o directivos en su dinámica empresarial; tal como señalan Santos y Madureira (2001) "...la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y las conductas

observables” (pág.20) actos y palabras interpretados por la investigadora con la finalidad de construir y reconstruir la realidad; y luego trascender a la cuantificación de estos datos.

En este orden, Monasterio (2016) señala el valor de utilizar estrategias de indagación que involucran la obtención de datos “...ya sea secuencial o simultáneamente, para una mejor comprensión de los problemas de investigación” (pág. 17). Asimismo, destaca que la “...obtención de datos también involucra recuperar información numérica (por ejemplo, mediante entrevistas) para que la base de datos final represente información cuantitativa y cualitativa” (pág. 17).

Desde este planteamiento, para el estudio se implementó la técnica de la entrevista, Eyssautier (2008) señala que esta es un intercambio de ideas entre dos o más personas con el propósito de recabar datos o fenómenos necesarios para alcanzar los objetivos planteados por la investigación. En este particular se recurrió a la entrevista semiestructurada con el apoyo de las tecnologías de información y comunicación.

La entrevista semiestructurada es un instrumento técnico, que parte de preguntas planeadas con un determinado orden y con un conjunto de categorías sujetas a la investigación; esta a su vez presenta la flexibilidad de la posibilidad que el entrevistado pueda aclarar términos e identificar ambigüedades en dicha entrevista.

Sabino (1992) expresa que en la entrevista semiestructurada, existe un margen de libertad para formular las preguntas y las respuestas y captar el mundo interior del informante, así como conocer su estado, ideas, creencias y conocimientos. Por su parte, Taylor y Bodgan (1987) la entrevista tienen el propósito de comprender las perspectivas que tienen los actores respecto a sus existencias, experiencias, expresadas en sus propias palabras.

En este particular, la entrevista semiestructurada Toma de Decisiones en Empresas Venezolanas, la cual constó de una primera parte, que representó la presentación e instrucciones del instrumento, donde se especifica el objetivo del estudio, el propósito académico, la institución donde se realiza, el procedimiento a utilizar, el carácter voluntario de la participación y en especial el compromiso de preservar la privacidad de la identidad y confidencialidad de la información, su uso y destino. La segunda parte, estuvo conformada por un cuerpo de diez y seis preguntas abiertas (Véase Anexo B) donde el empresario expresó lo que consideró con respecto a cada uno de los ítem planteados.

Es relevante destacar que, en un primer momento la investigadora se acercó personalmente a algunos empresarios, mientras que con se comunicó vía telefónica motivado a que se encontraban en distintas regiones del territorio nacional, para interactuar y hablarles sobre la investigación y el interés de realizar una entrevista como instrumento para recopilar la información necesaria. Motivado a que los empresarios seleccionados se encuentran en las distintas regiones del país, y a su vez por la dinámica empresarial, se tomó la decisión de aplicar el instrumento de la entrevista con el apoyo de las tecnologías de información y comunicación específicamente con la aplicación de *Google Drive*⁶⁴.

Bonilla y Rodríguez (2005) refieren que “Todas las modalidades de entrevista... mantienen el formato de preguntas abiertas con el fin de propiciar que los entrevistados expresen, en sus propias palabras la perspectiva personal sobre el tema” (pág.161) asimismo expresan que “Este tipo de entrevista puede realizarse ya sea cara a cara, o más reciente, a través de medios electrónicos” (pág. 162).

⁶⁴ Google Drive es un servicio de alojamiento de archivos que fue introducido el 24 de abril de 2012 y ofrece a su serie de herramientas de comunicación como lo es el compartir archivos, documentos, diseñar instrumentos de recolección de información, entre otros.

Actualmente las tecnologías de información y comunicación no se encuentran desvinculadas de los estudios de carácter fenomenológico. Al respecto, Ralón y Ramírez (2015), refieren a Günter Figal⁶⁵ quien resalta que en la actualidad caracterizada por el elevado flujo de información y facilidad de comunicación a través de distintos medios tecnológicos y digitales, la fenomenología sigue siendo relevante, y afirma que:

...escribir emails implica una conversación escrita entre personas corporalmente ausentes las unas de las otras. Estas consideraciones ilustran cómo la presencia corporal prueba ser la medida para describir sus modificaciones mediáticas. Pese a la llamada revolución digital, la vida humana y el mundo en el que se desenvuelve no han cambiado totalmente; en muchos aspectos continúan siendo bastante parecidos, así que no creo que necesitemos formas de filosofía completamente distintas (pág. s. n.).

En este sentido, la ausencia corporal de los empresarios al momento de la entrevista no fue una limitante para la descripción y reflexión de los hallazgos. Günter Figal expresa que la información a través del uso de las tecnologías de información y comunicación "...puede ser concebida si reflexionamos y la describimos correctamente, y una descripción semejante nos remitiría, muy probablemente, a nuestra interacción personal inmediata tal y como es descrita por la fenomenología clásica" (Ob. Cit. pág. s/n). Igualmente agrega:

...pese a la tecnología, la vida humana y el mundo en el que se desenvuelve no han cambiado totalmente; en muchos aspectos continúan siendo bastante parecidos, nosotros, como seres vivos experienciales, estamos correlacionados con la realidad: a pesar de que para nosotros la realidad está ahí solo en la experiencia, lo que está ahí en la experiencia es la realidad clásica (Ob. Cit.: pág. s. n.).

⁶⁵ Günter Figal es una de las figuras más relevantes de la filosofía alemana actual. Entre sus maestros se encuentran Hans-Georg Gadamer, Dieter Henrich, Michael Theunissen y Ernst Tugendhat. Desde 1995 a la actualidad es miembro regular del Collegium Phaenomenologicum. Es editor del Anuario Internacional de Hermenéutica (Internationales Jahrbuch für Hermeneutik), y entre 2003 y 2005, fue presidente de la Sociedad Martin Heidegger de Alemania.

Por tanto, esta investigación recurrió al uso de las tecnologías como un medio de comunicación a través de la herramienta *Google Drive*, lo cual permitió el intercambio de ideas y recabar la información necesaria sin importar las distancias geográficas y limitaciones de tiempo; asimismo, facilitó la aplicación de la entrevista toma de Decisiones en Empresas Venezolanas, y a su vez generó un ambiente abierto donde el entrevistado considerara el momento de responder desde la comodidad de sus espacios, así como un campo a la confianza y desinhibición, asegurando el anonimato y confidencialidad del entrevistado; por su característica en línea y a distancia, asimismo facilitó la sistematización, clasificación y análisis de los datos recabados.

Igualmente, se hace relevante que la información recabada fue a través de los empresarios o directivos de las empresas privadas del sector comercio al por mayor y por menor seleccionadas, y quienes como informantes se les garantizó la privacidad y confidencialidad, de conformidad con el derecho internacional relativo a los derechos humanos estipulado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2005) en su artículo 9 en cuanto a la privacidad de las personas y confiabilidad de la información "...debería respetarse. En la mayor medida posible, esa información no debería utilizarse o revelarse para fines distintos de los que determinaron su acopio o para lo que se obtuvo el consentimiento" (pág. 83).

Igualmente, El Código de Ética para la Vida (2010)⁶⁶ establece que las investigaciones que involucran como estudio a los seres humanos, es necesario el respeto a su intimidad, preservar el derecho a la confidencialidad de los informantes; para lo cual debe evitarse cualquier registro identificativo y

⁶⁶ El Código de Ética para la vida fue realizado por el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias, el cual producto de reestructuración actualmente es el Ministerio del Poder Popular para la educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.

no vulnerar la integridad, bienestar e intereses de los colaboradores fuente de información.

Considerados todos los aspectos anteriormente explicados, la entrevista se envió a cada uno de los empresarios a través de correo electrónico el día quince de enero del año dos mil diez y ocho, recibiendo cinco respuestas a los pocos días; ante la necesidad de recabar la información se hizo necesario realizar recordatorios reenviando la entrevista a la muestra seleccionada para así obtener sus vivencias (Véase Cuadro 13).

Cuadro N°13: Fechas de Recolección de Información

| Empresario | Fecha de Envío | Fecha de Reenvío | Fecha de Respuesta |
|------------|----------------|-------------------------|--------------------|
| E-1 | 15/01/2018 | 31/01/2018 – 21/02/2018 | 22/02/2018 |
| E-2 | 15/01/2018 | ----- | 20/01/2018 |
| E-3 | 15/01/2018 | ----- | 30/01/2018 |
| E-4 | 15/01/2018 | 31/01/2018 – 26/02/2018 | 15/02/2018 |
| E-5 | 15/01/2018 | 31/01/2018 – 21/02/2018 | 01/03/2018 |
| E-6 | 15/01/2018 | ----- | 22/01/2018 |
| E-7 | 15/01/2018 | 31/01/2018 – 24/02/2018 | 18/02/2018 |
| E-8 | 15/01/2018 | 31/01/2018 – 21/02/2018 | 27/02/2018 |
| E-9 | 15/01/2018 | 31/01/2018 – 21/02/2018 | 23/02/2018 |
| E-10 | 15/01/2018 | ----- | 26/01/2018 |
| E-11 | 15/01/2018 | 31/01/2018 – 21/02/2018 | 27/02/2018 |
| E-1 | 15/01/2018 | 31/01/2018 – 21/02/2018 | 28/02/2018 |
| E-13 | 15/01/2018 | ----- | 23/01/2018 |
| E-14 | 15/01/2018 | 31/01/2018 – 21/02/2018 | 03/03/2018 |
| E-15 | 15/01/2018 | 31/01/2018 – 21/02/2018 | 27/02/2018 |
| E-16 | 15/01/2018 | 31/01/2018 – 21/02/2018 | 23/02/2018 |
| E-17 | 15/01/2018 | 31/01/2018 – 21/02/2018 | 24/02/2018 |
| E-18 | 15/01/2018 | 31/01/2018 – 21/02/2018 | 01/03/2018 |
| E-19 | 15/01/2018 | 31/01/2018 – 21/02/2018 | 28/02/2018 |

Elaborado por: Kardousli (2018)

Etapas III: De los Significados, su Codificación y Reagrupación en las Categorías

Una vez obtenidos los datos, resultado de las entrevistas, se procedió a la sistematización de la información y a la identificación de los datos emergentes con sus propiedades. Durante este proceso se comprendió e

interpretó el fenómeno de estudio y los datos fueron organizados, reagrupados y sistematizados, partiendo de las convergencias y divergencias para crear los códigos hasta llegar a la construcción de los significados para ser explicados y transformarlos en conocimiento. (Véase Cuadro N°14).

Cuadro N°14: Códigos y Significados

| Códigos | Significados de Decisiones Empresariales |
|----------------|---|
| SDE -1 | Autoridad |
| SDE - 2 | Cambios |
| SDE - 3 | Certeza |
| SDE - 4 | Competencia |
| SDE - 5 | Comportamiento |
| SDE - 6 | Confianza |
| SDE - 7 | Conocimiento |
| SDE - 8 | Control |
| SDE - 9 | Corrupción |
| SDE - 10 | Creencia |
| SDE - 11 | Crianza |
| SDE - 12 | Económico |
| SDE - 13 | Expectativas |
| SDE - 14 | Experiencia |
| SDE - 15 | Incertidumbre |
| SDE - 16 | Información |
| SDE - 17 | Interacción |
| SDE - 18 | Intuición |
| SDE - 19 | Familia |
| SDE - 20 | Legalidad |
| SDE - 21 | Moral |
| SDE - 22 | Motivación |
| SDE - 23 | Naturaleza |
| SDE - 24 | Negociación |
| SDE - 25 | Oportunidad |
| SDE - 26 | Político |
| SDE - 27 | Principios |
| SDE - 28 | Reinvención |
| SDE -29 | Responsabilidad |
| SDE -30 | Riesgo |
| SDE -31 | Sobrevivencia |
| SDE -32 | Valores |

Elaborado por: Kardousli (2018)

En este sentido, los significados brindan una estructura sistémica de los sentidos de la realidad, en este particular sobre la toma de decisiones en

las empresas venezolanas. El rastreo teórico inicial realizado en los acápites anteriores en torno a la toma de decisiones, permitió deducir las categorías que se presentan posteriormente, encontrándose en los significados características comunes que permitieron agruparlos de acuerdo a cada campo; todo ello, producto de un proceso de leer y releer, un ir y venir sobre los resultados obtenidos, en este sentido los significados fueron cotejados y se organizaron de acuerdo a cinco categorías.

Abbanano (1960) refiere a las categorías como nociones que sirven para investigar y explicar la realidad. Siguiendo a Galeano (2004) las categorías son: “Ordenadores epistemológicos, campos de agrupación temática, supuestos implícitos en el problema y recursos analíticos como unidades significativas que dan sentido a los datos y permiten reducirlos, compararlos y relacionarlos (pág. 7), es el tratamiento y clasificación de la información por vía de la codificación de acuerdo a las unidades y criterios comunes significativos. Por tanto, “Es conceptuar con un término o expresión que sea clave e inequívoca el contenido de cada unidad temática con el fin de clasificar contrastar, interpretar analizar y teorizar” (pág. 7).



Figura 4: Campos de Agrupación
Elaborado por: Kardousli (2018)

Las categorías representan las manifestaciones reales de los decisores de la organización en estudio y son producto de distintos tipos de reducciones eidéticas, agrupaciones configuradas a partir de datos emergentes y significados desde las empresas estudiadas. Por tanto, es un proceso que se lleva a cabo de manera secuencial, originando resultados a partir de las abstracciones hechas por la investigadora, para clasificar por características en función al fenómeno investigado.

Etapa IV: De la Comprensión, Interpretación y Explicación

Siguiendo a Ricoeur (2006) que la comprensión es "...la capacidad de reemprender en sí mismo el trabajo de estructuración del texto, (pág. 269). De esta manera, se procedió a releer las entrevistas, buscando a través de operaciones cognitivas, enunciados que se acoplaban entre sí, y permitían ser inscritos en campos de agrupación. Heidegger (1996) habla de la estructura circular o círculo hermenéutico; círculo que se ocupa de comprender, separándose de limitaciones dogmáticas para tomar un sentido universal histórico, transformándose en un diálogo significativo.

Gadamer (1993) explica que comprender implica interpretar, ver relaciones, obtener conclusiones asimétricamente en el ámbito de la comprensión, donde se busca conocer lo oculto, como son los significados acerca de la toma de decisiones que son parte del conocimiento común de los empresarios.. Por tanto, de este modo se alcanza una perspectiva científica, evitándose la arbitrariedad del puro sentido común. De esta manera y Siguiendo a Ricoeur (2006) que la comprensión es "...la capacidad de reemprender en sí mismo el trabajo de estructuración del texto, y por explicación la operación de segundo grado inscrita en esta comprensión y consistente en la actualización de los códigos subyacentes a este trabajo de estructuración que el lector acompaña" (Ob. Cit.: pág. 269).

Asumiendo los planteamientos de Ricoeur, Monasterio (2016) agrega desde Morín, que comprender no es justificar; la comprensión no excusa ni acusa, favorece el juicio intelectual. Monasterio (2016) señala que la comprensión compleja engloba explicación, comprensión objetiva y comprensión subjetiva; es multidimensional, porque apunta a captar los caracteres singulares y globales.

Retomando a Gadamer (1993) el proceso circular que se inicia con la comprensión en esta investigación permitió transitar posteriormente, por la interpretación buscando conceptos más sustentados. Heidegger (1996) habla de la estructura circular o círculo hermenéutico; círculo que se ocupa de comprender, separándose de limitaciones dogmáticas para tomar un sentido universal histórico, transformándose en un diálogo significativo. Gadamer (1993) explica que comprender implica interpretar, ver relaciones, obtener conclusiones asimétricamente en el ámbito de la comprensión, donde se busca conocer lo oculto.

Ahora bien, este estudio cuando considero necesario traspasar las posiciones antagónicas y transitar por una dialéctica entre comprensión e interpretación y explicación en las investigaciones. Para Ricoeur (2006) la explicación es una operación de segundo grado inscrita en esta comprensión y consistente en la actualización de los códigos subyacentes a este trabajo de estructuración que el lector acompaña” (Ob. Cit.: pág. 269).

En la Teoría de la interpretación de Ricoeur se plantea una reconciliación entre explicar e interpretar, partiendo que la interpretación es una relación dialéctica entre comprensión y explicación. La comprensión y explicación constituyen dos momentos, dos estadios diferentes del círculo hermenéutico. Por tanto, se hace presente una emergencia de nuevos modos de ser, nuevos mundos, nuevos modos del hombre de orientar el mundo.

De esta forma, el estudio busca explicar el conocimiento sobre la decisión como fenómeno objeto de estudio. En esta perspectiva, se recorre

un camino para explicar el fenómeno de las decisiones desde una ontología, en la cual se encuentran mezclados el orden y el desorden en un mundo signado por contradicciones, donde la complejidad, y la incertidumbre se encuentran imbricadas a las Dinámicas sociales.

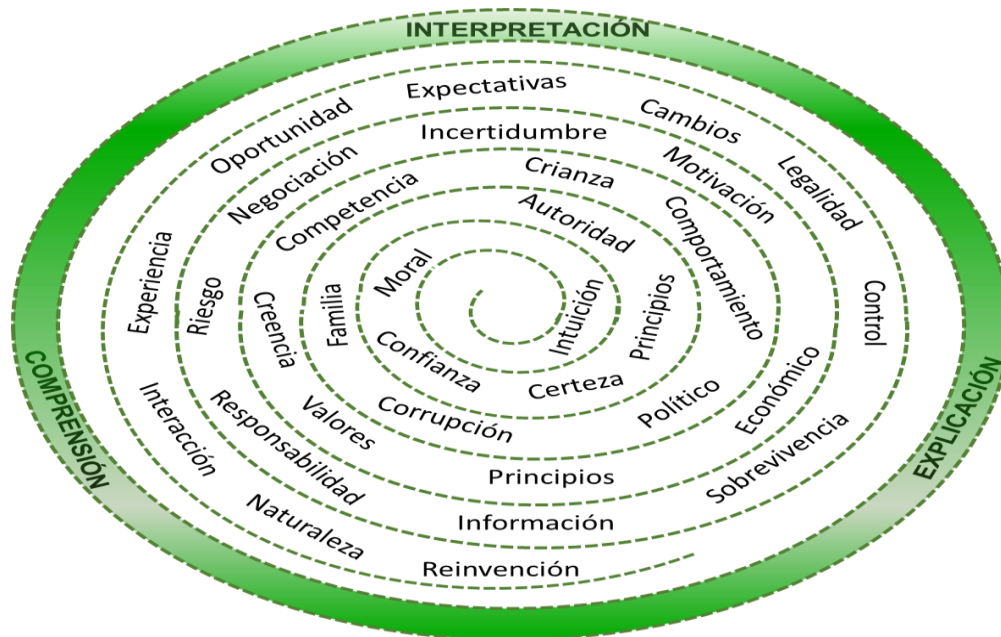


Figura 5: Recursividad de Comprensión, Interpretación y Explicación
Elaborado por: Kardousli (2018)

Finalmente, se comprendieron interpretaron y explicaron la información procedente de las entrevistas y convertirlos en datos como base para la producción del conocimiento. Así, interpretar en el paradigma cualitativo, está orientado al encuentro de significados de las acciones, incidentes y sucesos humanos dentro del espacio de participación donde también hace vida el investigador, y donde su acercamiento se acomete con mente abierta para alcanzar la construcción sustantiva de realidades, lo cual le exige según lo expresado por Reyes (2007) “la captura y reconocimiento de múltiples realidades, desde la perspectiva del investigador” (pág. 8), y lo motivan a una interpretación orientada por el interés de comprender, dar sentido a una

escena social y su contexto de ocurrencia a partir de la descripción, desde adentro, desde una perspectiva émica⁶⁷.

Etapa V: De la Teorización

La formulación de teorías implica un proceso de categorización, comprensión, interpretación y explicación guiadas por conceptos e hipótesis que emergen dentro del contexto de la investigación. En este sentido, el proceso de investigación busca en esta etapa la explicación de la dinámica decisoria en las empresas privadas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela. Ciurana (2000) en relación con el proceso de construcción de la teoría, establece redes de relaciones⁶⁸ dentro de las categorías integrativas, sin ningún privilegio entre los niveles de interacción (ideológico, institucional y normativo) y de interrelación (jerárquico, cultural e individual), con el propósito de que la organización empresarial sea vista como un entramado retroactivo-recursivo propio de la articulación de fenómenos emergentes de la actuación imprevisible de sus actores, que han de concluir en una construcción de redes.

En este mismo orden de ideas Glazier y Grover (2002), explican que la construcción de la teoría es "...un complejo contexto psico-social, que deriva en tres módulos flexibles, sin límites bien definidos y entrelazado en la ocurrencia de los fenómenos" (pág. 2) y que asumen la taxonomía ampliando los énfasis de los roles del contexto para así reflejar de una manera más concreta el mundo de la experiencia vivida.

⁶⁷ Mientras más cerca llegue el investigador, mientras más adentro se ubique para entender el o los punto de vista del actor social, mejor será el arribo a la descripción e interpretación de la realidad, desde el cual el proceso en su lógica implícita es creado y recreado a la par de la narración.

⁶⁸ En este sentido Martínez (2008) dice que "la construcción de teoría es una forma de organizar y representar los hechos conceptualmente por medio de una red de relaciones entre sus partes constituyentes".

Los módulos⁶⁹ se plantean de la siguiente manera: el Yo, la Sociedad, y el Conocimiento. Estos tres módulos son considerados un conjunto, y la taxonomía misma es que los módulos presentan las variables contextuales que circundan y contribuyen a la utilización de la misma. Sin embargo, la taxonomía recoge los núcleos alrededor de los cuales están concretadas las dinámicas operacionales, incluso la de cada uno de los tres módulos (Véase Figura N°6).

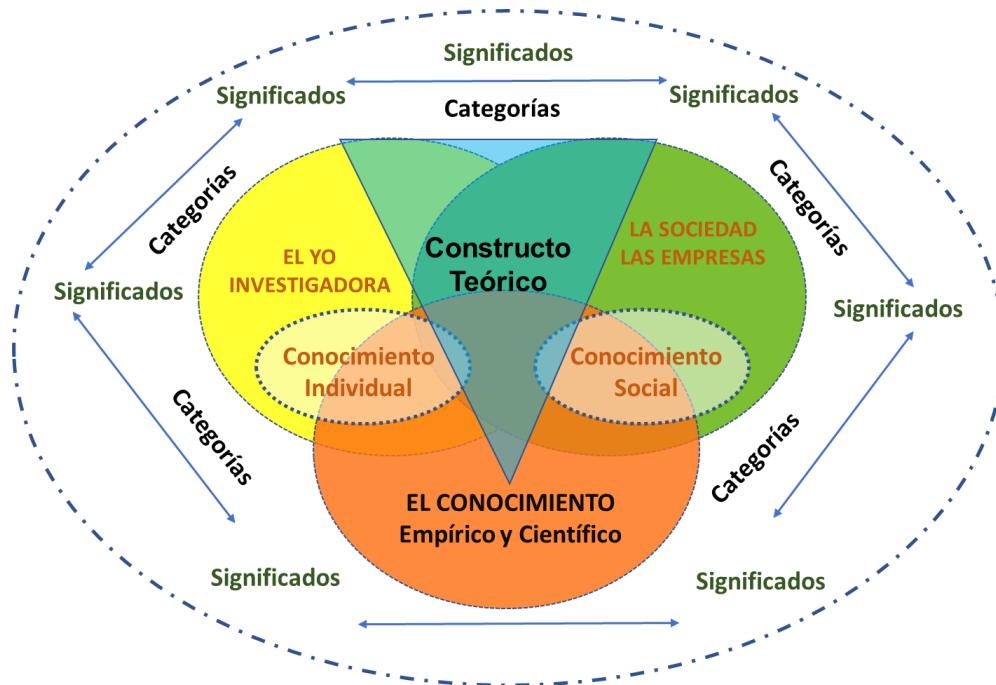


Figura 6: Sistema de Circuitos de Teoría
 Fuente: Glazier y Grover(2002)
 Elaborado por: Kardousli (2016).

En este estudio, los módulos estarán representados por la investigadora, quien representa el primer sector de la realidad dentro del proceso de construcción teórica y está formado por las categorías subjetivas experienciales⁷⁰, que organizan los individuos que originan estos procesos. El

⁶⁹El término *módulos* para los efectos de esta investigación fueron designados como sectores de la realidad en estudio.

⁷⁰A pesar de la existencia de categorías experienciales, la investigadora en todo momento durante y después de la recolección de la información, no hizo uso de categorías preconcebidas, de manera que la información emergiera producto de una interacción dialéctica.

segundo sector de la realidad corresponde a la dinámica de la toma de decisiones en las empresas privadas del sector comercio al por mayor y por menor venezolanas; finalmente, el tercer sector lo representa el conocimiento (descubierto y no descubierto), y a su vez es el enlace entre los procedimientos de los dos sectores anteriores, la investigadora y la dinámica decisoria de las empresas.

Con ello se pretende demostrar evidencias de la existencia del conocimiento individual, social y potencial, basado en lo conocido previamente y reconocido de la dinámica de la toma de decisiones en las empresas privadas venezolanas desde lo teórico e instrumental. Estos sectores de la realidad fueron analizados sistemáticamente durante y en el transitar del estudio, en términos de relaciones subyacentes cíclicas e intersectoriales e individuales; es decir, como un proceso complejo con numerosas interacciones dadas entre los módulos propuestos; donde la construcción investigativa y teórica se encuentra rodeada por un contexto social complejo, no lineal.

CAPÍTULO IV

HALLAZGOS DEL ESTUDIO

El presente capítulo tiene la finalidad de presentar los hallazgos de la indagación de obtención de información derivada de la técnica de la entrevista semiestructurada, la cual fue aplicada a los empresarios y directivos gerenciales de empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela, con el apoyo de las tecnologías de información y comunicación, específicamente a través de la herramienta *Google Drive*.

Los hallazgos permiten explicar los elementos teóricos de la dinámica organizacional naturales a la toma de decisiones en las empresas venezolanas. Estos elementos dan cuenta de la naturaleza que subyace a la praxis gerencial en la toma de decisiones, representado por las categorías, recursos analíticos de unidades significativas que dan sentido a los datos emergentes para explicar la realidad.

Desde esta posición se comprende e interpreta el fenómeno de estudio a partir de los significados y explicar a través de las categorías. A continuación, se presentan las categorías que agrupan los significados que los empresarios atribuyen a sus decisiones en la praxis empresarial. La explicación de cada categoría esencial se ilustra con los testimonios y significados que emergieron de las entrevistas aplicadas; en este sentido, surgen cinco (05) categorías del decisor: Entorno, Formación, Poder, Ética del Decisor, y Emoción (Véase Gráfico N°2).

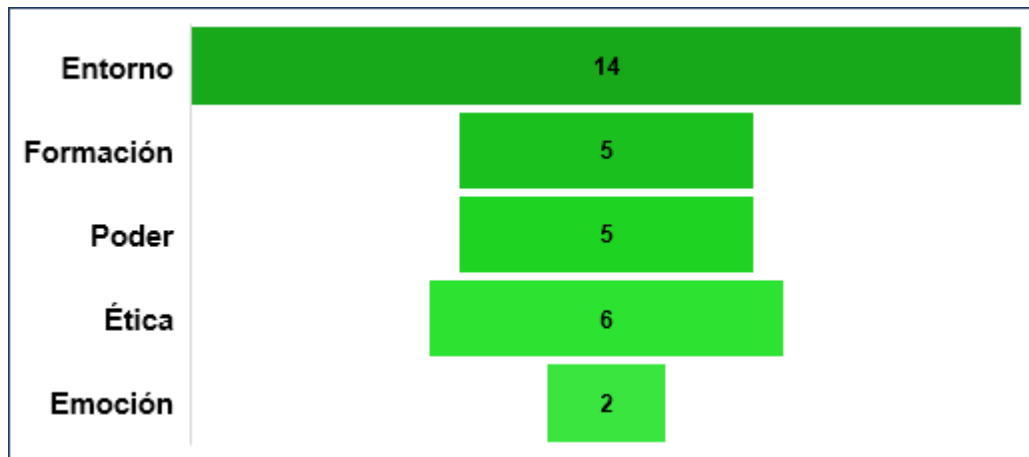


Gráfico 2: Distribución de las categorías según significados
Fuente: Entrevista Toma de Decisiones en Empresas Venezolanas.
Elaborado por: Kardousli (2018).

Categoría Entorno

En este estudio, el entorno como categoría medular se concibe como aquellos elementos o factores externos a la empresa que intervienen en la decisión de los empresarios y coadyuvan a su actividad. La definición de medular, obedece a la distinción que hacen los empresarios a esta categoría, desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa como se observa en la gráfica N°2; la categoría Entorno cuenta con catorce (14) significados, cuya frecuencia en las respuestas de los entrevistados resultó ser relevante.

De ahí que el entorno es un valor importante para estos sujetos y se alejan de lo expresado por Ortiz (2005) cuando se refieren a otra tipología contraria de empresarios que reducen la importancia del entorno, señalan que “En un ambiente de competencia y de innovación, los empresarios que reducen la importancia del entorno podrían estar asociados con sectores productivos de tecnología madura, de bajo valor agregado y que tienden a buscar algún mecanismo de protección” (pág.28).

Desde estos argumentos, no cabe duda que la decisión es una representación significativa de los empresarios del sector comercio al por

mayor y por menor en Venezuela, y tiene como base primordial el entorno, y evitan los mecanismos de protección del Estado, evidencias que se explican a través de E1 cuando expresa *nosotros hemos trabajado con nuestros recursos propios, eso nos ha dado la posibilidad de poder ver el entorno comercial del negocio desde otra perspectiva*. Al respecto, Ortiz refiere en su estudio que:

...los empresarios que toman información del entorno están atentos a los cambios, a lo que pasa con el desarrollo científico y tecnológico, y asumen proyectos de larga duración que reconfiguran los procedimientos en la empresa; son quienes anticipan los movimientos de los mercados y llevan la vanguardia en la innovación productiva y en sus relaciones con los extremos de su cadena productiva: abastecedores y consumidores (Ob. Cit. pág.28).

En este sentido, el estudio de la categoría Entorno, se asume desde los planteamientos de la teoría de sistemas autorreferenciales, la cual incluye al sistema y al entorno, convirtiéndose en un paradigma para abordar el campo social. Luhmann (1998) plantea que “Los sistemas están estructuralmente orientados al entorno, y sin él no podrían existir; por lo tanto, no se trata de un contacto ocasional ni tampoco de una mera dependencia” (pág. 40).

En este sentido, es relevante la diferencia entre sistema y entorno; “Un sistema es la forma de una distinción, por lo que tiene dos caras: el sistema (como interior de la forma) y el entorno (como exterior de la forma). Solo las dos caras juntas constituyen la distinción” (Ob. Cit.: pág. 54). La diferencia entre sistema y entorno debe ser el punto de partida para comprender la toma de decisiones en la praxis empresarial, partiendo de que estas se encuentran estructuralmente orientadas al entorno.

Por consiguiente, “Los sistemas se constituyen y se mantienen mediante la creación y conservación de la diferencia con el entorno, y utilizan sus límites para regular dicha diferencia” (Ob. Cit.: pág. 40). La teoría de sistemas representa una opción que permite comprender la realidad en términos de totalidad, siendo el sistema como todo un conjunto organizado y

orientados al entorno. Monasterio (2007) señala que la gerencia debe observar las nuevas realidades organizacionales de manera compleja, al señalar lo siguiente: “La complejidad es un paradigma emergente, originario de la física contemporánea que observa el universo y los sistemas físicos, biológicos, psicológicos y sociales, como un entramado, dinámico y complejo de relaciones entre subsistemas interdependientes” (pág. 3).

La toma de decisiones se encuentra estrechamente relacionada a la gerencia, y se asume que, los elementos antes mencionados están imbricados en la actividad empresarial y al Entorno, por consiguiente, dispone de causas internas y externas para la toma de decisiones en las empresas venezolanas del sector comercio al por mayor y por menor. De esta manera, nace un cuerpo de significados según las apreciaciones de los empresarios y como consecuencia la categoría Entorno, es la derivación de un conjunto de operaciones cognitivas⁷¹ que realizó la investigadora en base a los significados, teorías de entrada y teorías de salida.

Así, el entorno está compuesto por catorce (14) significados: Naturaleza, Legalidad, Control, Económico, Político, Supervivencia, Cambios, Incertidumbre, Información, Riesgo, Oportunidad, Certeza, Interacción y Familia; elementos figurados desde la perspectiva del sujeto. Estos se muestran en Gráfico N°3, desde una perspectiva estadística descriptiva⁷² con el propósito de visualizar las evocaciones de los sujetos en forma relacionada en un contexto más amplio que permite interpretar la categoría entorno. Así, esta categoría integra significados que dan sentido y significación al entorno que envuelve al mundo de las Empresas.

⁷¹López, Lozada y López Feal, (2003) “Las categorías llevan al establecimiento de clases entre las cuales existen unas relaciones de complementariedad, establecida de acuerdo con un criterio fijado al efecto”.... donde cada una de “ellas cumple a su vez requisitos internos de equivalencia en atributos esenciales, aunque puede mostrar una gama diferenciada en su forma” (pág.81).

⁷²

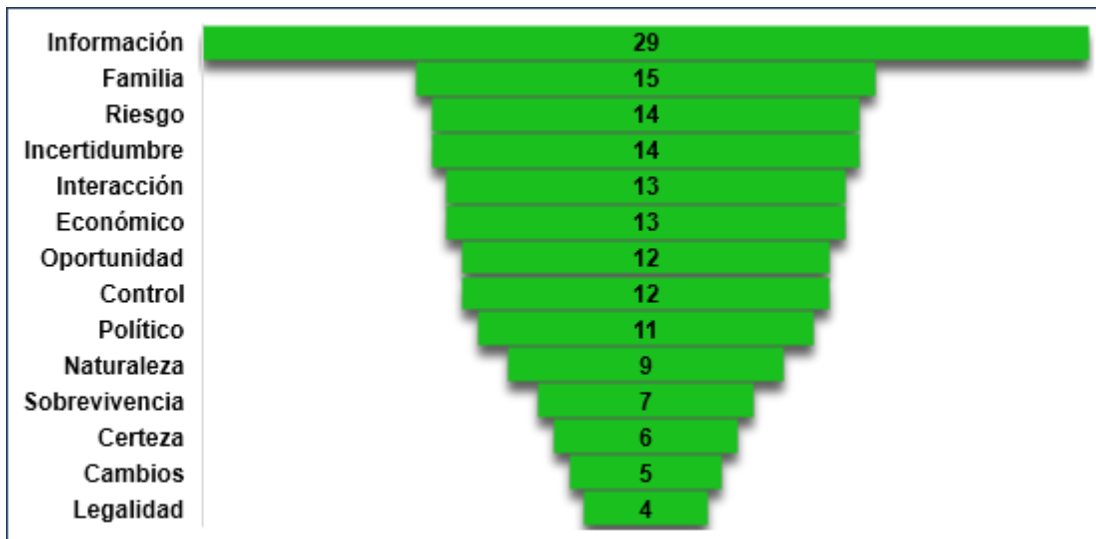


Gráfico 3: Significados de la Categoría Entorno

Fuente: Entrevista Toma de Decisiones en Empresas Venezolanas.

Elaborado por: Kardousli (2018)

Naturaleza

El significado Naturaleza resulta esencial para comprender la existencia y modo de ser, en este particular de la toma de decisiones en las empresas venezolanas, Aristóteles (1875) refiere a la naturaleza como “...un principio intrínseco y esencial de movimiento y de reposo...una causa que imprime movimiento y el reposo, causa inherente a la esencia misma del objeto, no causa accidental”. (pág. 155 – 156). Este principio se evidencia cuando E1 expresa que, *nosotros tenemos nuestro propio pulmón, nosotros crecimos como quien dice luchando desde un principio, a nosotros no se nos fue fácil al principio para después hacérsenos difícil*⁷³.

Por su parte, Monasterio (2016) hace referencia a Capra quien postula que, la naturaleza es una visión ecológica profunda desde una perspectiva orgánica de las organizaciones, donde no se explican como estructuras o aparatos inspirados por el hombre, sino se interpretan como sistemas en

⁷³ Se asume la letra cursiva en este capítulo para textualizar el discurso de los empresarios, según la entrevista La Toma de Decisiones en las Empresas Venezolanas

continuo cambio y evolución. Posición que se aprecia en lo narrado por E1 cuando expresa, *Se mantiene la marca, se mantiene el servicio, porque nosotros prestamos un servicio, no es un negocio, yo no lo veo como un negocio...soy una distribuidora,...principalmente un servicio.*

En este sentido, la naturaleza de la decisión empresarial responde a una dinámica de relaciones que dan cuenta de cierta complejidad sistémica. De ahí que las empresas se comportan como sistemas vivos. Así, el empresario E3 afirma *yo soy un hombre de retos, de trabajo, y de lucha*; en este sentido, Morin (1992) expresa, “no hay materia viva sino sistemas vivos; es decir, organizaciones particulares de la materia físico – química” (pág. 24). Por otra parte, se evidencian las relaciones, interacción con el entorno y conexión con la empresa, cuando expresa E9 *La empresa va más allá de las transacciones de compra y venta, somos una alianza, somos un equipo fuerte que trabaja con ganas para el país.*

Por su parte E4 advierte que, *Las decisiones las condiciona o determina el contexto.* Igualmente, Azcarate (1979) permite explicar cuál es la naturaleza de la toma de decisiones de las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela, cuando refiere que la decisión empresarial responde a una dinámica de relaciones, donde subyacen condiciones ocultas no accesibles a primera vista por su complejidad sistémica. De ahí que las empresas se comportan como sistemas vivos, y determinan los componentes y las relaciones sobre las cuales se sustentan. No cabe duda que los empresarios consideran el entorno como un factor determinante, en este aspecto, E15 relata que la decisión *es pilar fundamental de nuestra filosofía.* Los relatos reflejan que los empresarios se encuentran sujetos a las decisiones que toman constantemente en su praxis, rodeados de riesgo debido a la incertidumbre a la cual se encuentran sometidos.

De esta manera, tratan en lo posible de alcanzar el mejor beneficio tomando decisiones de acuerdo a las oportunidades que les presenta el

entorno. Corredor (2014) hace referencia a las organizaciones como sistemas que funcionan mediante las relaciones y la incorporación de insumos al proceso y la salida de bienes o servicios, donde “las decisiones se desarrollan siguiendo una racionalidad aprehensible” (pág. 6)

Asimismo, surge la lógica tradicional de la gerencia en la voz de E12, al referir que: *las decisiones se toman en cuenta teniendo como base los objetivos establecidos para la organización*; los objetivos organizacionales son tradicionalmente la meta que orienta la práctica gerencial en entornos estables, Corredor refiere que el comportamiento de la empresa será el resultado de “...las decisiones que se adopten basadas en el sistema planificador, como respuesta ante la normalidad o ante la contingencia” (Ob. Cit.: pág. 6).

Se evidencia que los empresarios, también se encuentran sujetos en los modelos empresariales centrados en la estabilidad del entorno, y los modelos basados en los cambios, por consiguiente, en oportunidades deciden mantener la naturaleza de su empresa acondicionándola al entorno, muestra de esto es la expresión de E4 al evocar la frase *Depende de la naturaleza, magnitud e impacto en el sector de la decisión a tomar*. Mientras que otros más conservadores se aferran a los objetivos del plan.

Legalidad

El significado legalidad en este estudio alude al apego que tienen los empresarios al marco legal venezolano, el cual resulta ser bastante extenso en el sector empresarial. La legalidad, en su más amplio y general sentido, significa la existencia de leyes y la conformidad a ellas de quienes se les aplica. Del Hierro (2013) explica que la legalidad es “...una forma manifestativa del Derecho, la forma precisamente por la que se reconoce su existencia; significa que el Derecho se manifiesta a través de normas, que es un sistema normativo” (pág. 184). Esta perspectiva es visualizada en las palabras del

empresario E12 cuando dice: *Las decisiones son tomadas en cuenta dentro del ambiente regulatorio aplicable y siempre en cumplimiento con las normas establecidas.* E1 manifiesta su aceptación y apego al marco legal cuando expresa:

Cosas que tengo que hacer a juro para poder formalizar, aquí mucha gente hacen registros sin hacer los debidos procedimientos, yo no, yo hago mis procedimientos, ...hago mi cadena hasta el final, si se puede vender se puede vender y si no se puede vender bueno, pero es una cosa legal.

Por ello, la legalidad alude a una serie de exigencias y cumplimientos que se vinculan al modelo Estado de Derecho, lo que quiere decir que la legalidad no es una expresión de voluntad personal, sino la voluntad de la mayoría de la sociedad; por tanto, la legalidad es un modo de vida social que expresa la justicia y visualiza el sistema normativo (Ob. Cit.). A pesar de no estar de acuerdo en el sistema legal, existe la obligatoriedad de dar cumplimiento al cuerpo normativo, esta obligatoriedad es manifiesta por E1 cuando afirma: *Si tuviéramos la libertad comercial de poder decir va haber un producto y quiero una utilidad diferente al 30% que está establecido en la ley, mi negocio podría ser diferente.*

Monasterio (2013) sostiene que donde se han “agotado las lógicas para responder a organizaciones embebidas dentro de contextos complejos y caracterizadas como sistemas abiertos, dinámicos, en interacciones constantes con un entorno repleto de conflictos y turbulencias” (pág.8) se hace necesario asumir nuevos modos de gestionar. Agrega que:

La perspectiva proyectada por las ciencias de la complejidad hacia los estudios sobre la gerencia, parecen tender un puente entre visiones aparentemente encontradas. Así, fenómenos de reflexión y de retroalimentación, analizados hasta ahora desde una visión subjetiva o intersubjetiva y limitadas hasta ahora a descripciones exclusivamente cualitativas, pueden constituirse en base para el desarrollo de modelos entre los que se encuentran los relacionados con el cambio organizacional. De igual manera, implicaciones

éticas en determinadas estrategias gerenciales que son, a todas luces impredecibles, pueden dar lugar a haces de posibles trayectorias, habilitando a la gerencia con un conocimiento que, aunque parcial y limitado, le brinda al menos un marco de actuación hacia un futuro siempre incierto (pág. 8).

Control

El significado control para este estudio se encuentra vinculado al control que se ejerce desde el entorno a las empresas venezolanas; y es comprendido como el modo en que los Órganos del Estado ejercen el control a través de la vigilancia y amenaza continua. En este particular, se asume este significado como un instrumento de vigilancia por medio de la inspección y discurso amenazante. Bustamante (2018) expresa que el término vigilancia es potestad de los Órganos de Control Fiscal del Estado, y "...consiste en la coacción por el juego de la mirada" (pág. 118).

Desde esta mirada, E1 expresa: *Yo tuve en la empresa metido un mes la gente del Sundee⁷⁴, de precio justo, ... llegaban a las 8 am y se iban, haciendo sus estudios, no tenemos nada que esconder*; E9 también refiere: *...estamos en una época donde estamos regulados por unos márgenes de utilidad donde tenemos que trabajar vigilados, con mucho control*. Para Foucault (1992) vigilar trata de establecer la presencia y ausencia, de saber dónde y cómo encontrar a los individuos, instaurar las comunicaciones útiles e interrumpir las que no lo son, el poder en cada momento de vigilar la conducta del otro y sancionarla. Por su parte E12 plantea: *estamos en un ambiente regulatorio, y restringen la capacidad operativa de la empresa cuando las combinas con las situaciones económicas*.

El vigilar es el dominio de quien ostenta el poder, es para conocer, dominar y utilizar (Ob. Cit.) no cabe duda que en Venezuela el control está

⁷⁴ Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socioeconómicos

investido por la ley y se centra en la vigilancia y la sanción, así lo manifiesta E13 al decir: *existe el riesgo de retaliación, cierres temporales de la empresa, multas improcedentes e infundadas entre otras*. Asimismo E17 afirma:

Decida Ud. emprender una actividad económica en Venezuela. Ley? Cuál Ley?, Reglamento? Cuál Reglamento?, Disposición? Cuál?, hoy en día estará en manos del inspector, del Jefe de la Inspectoría, del ministerio, del Ministro. Y de cuál inspector o ministro? y si viene la GNB con nuevos y convenientes criterios, distintos a los de los anteriores que ocurre? Y si después vienen los colectivos? reclamando su justa participación.

No obstante a la vigilancia directa a través de un orden regulatorio y de los Órganos de Control del Estado, el gobierno venezolano ha adoptado un discurso persuasivo y amenazante ante la sociedad y en especial hacia los empresarios; a pesar de ello las empresas del sector comercio al por mayor y por menor siguen operativas, alejándose de discursos amenazantes; así lo expresa E2 al aseverar *este discurso no permea en la organización porque dichas prácticas no tienen lugar en la misma*. También lo manifiesta E5 al decir: *No dependemos de lo que diga el gobierno para tomar decisiones*.

Desde esta mirada y una perspectiva sistémica, el control se transforma en un reto, el cual pone en jaque la posibilidad de ejercerlo sobre quienes configuran el sistema empresarial. Chourio (2015) explica que en la actualidad emergen nuevas lógicas necesarias de tener en cuenta para el mundo del control, y se refiere expresamente a lo que denomina Contracontrol, el cual es dado cuando un sistema trata de controlar a otro, esto de acuerdo con la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann va a ser rechazado, el sistema original no acepta controles, él mismo se controla, se autorreferencia y se mantiene cerrado ante el entorno.

Manifestación de ello se encuentra en las distintas voces de los empresarios venezolanos al ignorar y no permitir las amenazas y persuasión del Estado por medio de sus discursos controladores; E6 expresa: *Ese*

discurso que ellos utilizan (el gobierno), solo lo entienden los ignorantes. Nosotros como empresarios ignoramos esos descalificativos. Porque si tomamos en cuenta lo que ellos dicen, aquí en este país nadie emprendiera algún proyecto. Por su parte E8 y E14 manifiestan, No se toman decisiones bajo la premisa de la intimidación, descalificación y control del gobierno; Ignoramos sus actos, no caemos en esas provocaciones. Para los empresarios venezolanos ha resultado ser un verdadero reto seguir con las puertas abiertas de sus empresas y sobrevivir a un entorno marcado por un excesivo control vigilante y castigador; sumado a una economía inestable.

Económico

Lo económico incluye todas las tendencias en la economía que promueven u obstaculizan al sector empresarial al logro de sus objetivos; estos aspectos se encuentran vinculados al comportamiento del consumidor, el empleo, las tasas de intereses, la inflación; así como las distintas regulaciones aplicables por parte de los Órganos del Estado. En este particular, el gobierno venezolano se ha concentrado en la aplicación de medidas regulatorias de la economía, mediante la regulación de precios, el control cambiario, la dirección de los créditos, entre otras medidas.

Estas medidas regulatorias afectan las dimensiones del mercado y a su vez el proceso decisorio de los empresarios del sector comercio al por mayor y por menor; así lo expresa E5 al afirmar: *Los aspectos que más considero en mis decisiones en la empresa es lo económico*; lo afirman también E7 y E11 cuando manifiestan, *Hoy en día me baso en la situación económica. Algunos aspectos serían el precio del dólar en el mercado negro y la facilidad para conseguirlo; Todo va reflejado según el control cambiario, esto afecta costos inventarios y reposición.*

Por su parte Selman (2014) explica que en Venezuela en los últimos años se ha vivido una embestida al funcionamiento de la economía al

mercado; causa primordial de las principales causas de la crisis económica; por tanto, el factor económico es fundamental para la empresa, ya que este acaba incidiendo en la coyuntura económica del país y por ende en el rendimiento de la empresa; esta consideración es reflejada en las voces de E12 al decir que considera los *elementos económicos nacionales e internacionales*; por otra parte E13 alude a la *inflación, inventarios en la empresa, y en el mercado*. Al respecto los empresarios E3 – E4 – E14 – E15 – E18 – E19 expresaron que consideran con mucha importancia, *la situación económica ...Lo económico* incide en sus decisiones.

Desde las voces de los empresarios se evidencia el valor de lo económico en la decisión, posición que muestra la presencia de una lógica con predominio de la concepción en los postulados que subyacen en la teoría económica convencional, donde emerge el comportamiento racional del empresario e identifica ciertos aspectos de las decisiones individuales. Por lo que, denotamos el significado de lo económico como un factor indispensable en la decisión. Así lo afirma E13: *Tomo las decisiones basado en la manera cómo afectará las actividades de la empresa, también el impacto económico que pueda generar cualquier tipo de decisión que tome*. De esta forma volvemos la vista a las cuestiones económicas, donde este empresario refleja matices del *homo economicus* en su mundo.

Político

Lo político engloba todos los aspectos relacionados a la acción de Gobierno del Estado, que tienen repercusión sobre las organizaciones. González (2011) define a una comunidad política como un grupo de personas que se encuentran vinculadas a un régimen político con un conjunto de condicionamientos que tienen interacciones políticas, compuesto por valores, normas, y estructuras de autoridad. Asimismo refiere desde el modelo de

Easton, que un sistema político se interrelaciona con su entorno socioeconómico.

En este sentido desde lo político como un elemento del entorno se puede revelar la importancia de aspectos relacionados a ideologías, leyes, organismos de gobierno y grupos sociales que influyen y limitan el quehacer empresarial; por lo cual el significado político emerge como un factor de gran consideración para los empresarios para su toma de decisiones; así lo mencionan E2 – E4 – E5 – E12 – E14 – E15 – E19 al expresar que *Lo político, ...los elementos políticos, ...la situación política*

En los últimos años el sistema político venezolano ha sufrido cierta inestabilidad, donde las libertades políticas, económicas y sociales se han visto restringidas, libertades que han afectado a la sociedad en general, y muy en especial al sector empresarial, esto se encuentra manifiesto en los discursos de E2 y E13 al expresar su atención a *Las medidas de gobierno, ... decisiones gubernamentales de tipo fiscal, salarial*. Igualmente, en la voz de E17 se manifiesta que para sus decisiones se considera:

Sin duda el político. Al extremo que pienso hoy en día, que la mejor inversión en nuestro país es la que NO se hace. En el caso que lo amerita la que puedes reemplazar con paños calientes. La política, el mensaje, la conducta y el futuro que promete el gobierno actual, en mi opinión, no hace más que matar la confianza y sin ella, no hay otra decisión que la de correr.

Ante un entorno caracterizado por la incertidumbre en cuanto a los aspectos políticos y económicos, donde existe una gran probabilidad de riesgo ante la certeza en la toma de decisiones, la gerencia empresarial se enfrenta a sucesos relevantes que dificultan su quehacer. En una entrevista que realiza El Nacional (2017) a Héctor Benavente CEO de Founder de Kairon Consulting expresa que, muchas empresas venezolanas han realizado una gran labor en sobrevivir y mantenerse operativas en la coyuntura actual.

Sobrevivencia

Héctor Benavente (El Nacional 2017) expresa que no es fácil trabajar y decidir en momentos de crisis e incertidumbre, sin embargo es posible conseguir adaptarse a estas situaciones del entorno, lo que conllevaría a tener cierta ventaja sobre los competidores. Esto solo es posible, creando escenarios, adelantarse de algún modo a los acontecimientos y teniendo una capacidad de respuesta rápida y adaptación. Entonces, sobrevivir implica los elementos expresados por Benavente, y también en palabras a través de la voz de E1 *hay que aplicar decisiones muy violentas, radicales para proteger tu patrimonio, y para tratar de perdurar en el tiempo...uno sobrevive sobre lo que lamentablemente no puede calcular.*

Igualmente, E10 simboliza su lógica cuando expresa: *he sido más objetivo en los cálculos para poder sobrevivir.* A través de estas palabras, se revela que ante escenarios repletos de incertidumbre y crisis, él toma decisiones desde una lógica racional, como lo comunican los empresarios E15 y E7: *facturo lo necesario, y me da para poder mantener en esta empresa... Hoy en día todos estamos pasando por una situación muy complicada y aquí sobrevive el que sabe administrar sus ingresos en base a sus necesidades; también E9 argumenta, ...aquí sobrevive el que sabe administrar sus ingresos... sobrevivir ya es un éxito.*

No cabe duda que en la actualidad las empresas venezolanas sobreviven porque los decisores cuentan con planes inmediatos, además de tener muy claro los objetivos a alcanzar; Héctor Benavente asegura que en un entorno donde impera la incertidumbre, la planificación estratégica es una herramienta esencial que permite a las empresas a elevar las probabilidades de sobrevivir a la crisis.

En síntesis, las empresas del sector comercio al por mayor y por menor, en el marco económico actual, y siguiendo los planteamientos de Sánchez (2015) “han de tomar a diario decisiones que les permitan sobrevivir en un

mercado cada vez más abierto y globalizado,... siendo influenciadas e influyendo sobre las poblaciones en donde están afincadas” (pág.447). De esta manera, estas “modifican y a la vez son modificadas por el entorno donde operan, pues han de adaptarse a la realidad de los países, ya sea donde producen o donde venden” (pág.447).

En este contexto, Monasterio (2013) expresa que las organizaciones “como sistema social están impregnadas por las transformaciones y cambios, propios de la organización” (pág.12) y esta tipología se corresponde a entornos complejos y caracterizados como sistemas abiertos, dinámicos, en interacciones constantes con un entorno repleto de cambios, conflictos y turbulencias.

Cambios

Las constantes del cambio en el entorno empresarial, son una señal importante en la toma de decisiones de los sujetos, es un sentir que es interpretado por dos empresarios E1 y E11 cuando responden: *Según lo que va ocurriendo día a día en el país, cada día es un desafío en la toma de decisión.* El segundo alega: *Con este cambio tan brutal todos los días la divisa donde todos estos vendedores todos los días tienen un precio.* Entonces decidir, implica accionar a un ritmo acelerado, considerando los constantes y bruscos cambios, alejándose de la planificación y considerando con gran relevancia la información para comprender el entorno empresarial. E18 refiere que una decisión está determinada por dos elementos, uno es la planificación estratégica y el otro la versatilidad y adaptación, por tanto afirma que:

Se mezclan dos elementos primero, una planificación estratégica que en nuestro país no pasa de dos años y la versatilidad y adaptabilidad que nos ha dado estos casi 20 años de "revolución" es decir pensar a mediano plazo y el proverbial "mientras vaya viniendo vamos viendo" que indispensable para adaptarnos al muy cambiante entorno.

En este sentido, Corredor (2014) explica que la planificación estratégica cuenta con elementos como “la secuencia lógica, y simulada, el engaño y la sorpresa, los cambios de situación, la maniobra, la acción por previsión, la predicción, la vulnerabilidad, y el más importante, el oponente o adversario” (pág. 43) estos elementos no escapan de las decisiones que toman los empresarios en su quehacer, ya que se enfrentan a un entorno lleno de incertidumbre y cambios; es por ello que E12 expresa: *la toma de decisiones es constante, continua y cambiante... Las decisiones son tomadas constantemente evaluando los cambios, si han ocurrido en el pasado o si son nuevos cambios.*

Estos cambios constantes en el ambiente venezolano, coadyuvan a que los empresarios deban actuar ante entornos repletos de incertidumbre. Ahora, bien en materia de decisión el cambio y la incertidumbre, son tratados por Kahneman que al existir bruscos cambios en el entorno del decisor no posee los datos o información necesaria para medir las probabilidades de los efectos que pueda ocasionar la decisiones tomadas y que en esta línea existe un grado de incertidumbre para el decisor bastante considerable. Por consiguiente, estos últimos significados que se desarrollan a continuación permiten configurar la lógica que delinea la toma de decisiones de los empresarios del sector comercio al por mayor y por menor.

Incertidumbre

El estudio de la incertidumbre desde las perspectivas organizacionales, siguiendo a Monasterio (2008) remite a revisar los postulados del Principio de Indeterminación (Heisenberg⁷⁵) en “mecánica clásica, es imposible medir

⁷⁵ El principio de incertidumbre de Heisenberg, está referido a la imposibilidad de especificar, con exactitud y de manera simultánea, la posición y el momento lineal de una partícula. En otras palabras, los físicos no pueden medir la posición de una partícula sin causar una perturbación en la velocidad de la misma pues sus elementos de interacción e interrelación no pueden ser precisados al mismo tiempo.(Prigogine 2004),

simultáneamente de forma precisa la posición y el momento lineal de una partícula atómica, dado que esta posee un comportamiento ondulatorio asociado que derriba la idea tradicional de causa y efecto” (pág. 41) y que solo puede determinarse a través de probabilidades con base en la mecánica cuántica.

De esta manera, la incertidumbre entendida como característica permanente de los sistemas que desde lo caótico van a una construcción permanente de su estabilidad, permite a la teoría del caos una posibilidad de predicción ajustada a la relación entre las características cuantitativa y cualitativas del comportamiento de cualquier sistema. Al menos analógicamente se acepta que las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela, operan como sistemas abiertos, donde la teoría del caos permite comprender ese mundo inestable de probabilidades sostenidas por los seres vivos y perdurables en el tiempo, a todos los sistemas.

Asimismo, hablar de incertidumbre, requiere adéntranos al mundo del riesgo y de expectativas; la presencia del riesgo en el entorno y el grado de expectativas conduce al empresario a lo que denomina Luhmann (1998) el proceso de diferenciación; a lo cual reconoce que el “...sistema social es un sistema precisamente porque no existe ninguna certeza básica de su estado, ni pronósticos acerca de su comportamiento” (pág.119).

Esta percepción de la incertidumbre en el contexto venezolano, se aprecia cuando el empresario E1 advierte *“uno se visualiza un poco más adelante y con esta situación de país, te digo... vivimos una situación tan difícil de proyectar, nada, o sea no hay manera de proyectar aquí;* por otra parte, el sujeto E3 expresa: *Las decisiones se toman a diario por tanta incertidumbre ...trato de visualizar si dentro de esta incertidumbre, si existe alguna posibilidad.* Monasterio (2008) plantea que en las organizaciones venezolanas esta incertidumbre “deberá estar asociada tanto al determinismo de las posiciones de poder y autoridad que alienan al ser humano sobre la premisa

del cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales...como a la aleatoriedad de los microsistemas gubernamentales” (pág. 42).

En esta línea argumentativa, los empresarios reconocen que la incertidumbre en su entorno, impacta en el cumplimiento de las metas y sus proyecciones, E1 refiere a la volatilidad del entorno económico y la decisión cuando asevera: *más que todo ahorita con el tema cambiario, con este cambio tan brutal ...todos los días un precio, tu cotizas hoy y tú le dices te voy a dar 8 horas para que decidas*. Rodríguez y Monasterio (2011) manifiestan que el cambio es “...considerado como una variable constante, por lo cual tradicionalmente se ha sostenido la idea que ese cambio en las organizaciones es producto de un entorno externo dinámico y turbulento, como si fuera un organismo vivo” (pág. 65).

Esta condición de inestabilidad, propia de las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela representa un desafío al momento de decidir, y así lo expresa E4: *Lo que sirvió en un momento dado para una situación determinada, pudiera ser equivocado o tener una mala influencia para otra*. Agrega: *lamentablemente ahorita no podemos proyectarnos no más de un mes, porque es tanto el desbarajuste financiero, no hay manera de proyectarte*. Sin embargo, se revela que esta incertidumbre para planificar a futuro, no es un factor que limita al empresario para mantener el negocio. Para E2:

En la situación de cambios e incertidumbre las decisiones se toman de acuerdo a las capacidades y fortalezas o debilidades presentes. Se planifica en función de qué cosas que pueden hacerse con los recursos disponibles y posponiendo los otros en función del desarrollo de capacidades propias dentro de cierto horizonte temporal, o esperando alguna mejoría que permita implementarlos en el futuro.

Evidencias que se acercan a lo expuesto por Cuervo (2003) cuando refiere que la planificación, bajo el enfoque estratégico es: “un proceso

mediante la cual los decisores en una organización analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura” (pág.45). En este sentido, la fluctuación en el entorno es un factor que origina constantes modificaciones en el accionar diario, como opina E7:

...siento que estamos en un momento de incertidumbre tomo decisiones que no están enfocadas a largo plazo. Tomo decisiones puntuales para mantener el negocio a flote en tiempos de crisis...No deben tomarse decisiones que impliquen altas inversiones ya que atravesamos un momento de inestabilidad económica.

Por consiguiente, el significado incertidumbre es uno de los elementos que determinan la decisión en el accionar gerencial de los empresarios dedicados al comercio al por mayor y por menor. Como afirma E1 *...más que todo ahorita con el tema cambiario*, situación que conlleva a estos empresarios a cambiar el plan constantemente. Igualmente, enuncia E2 *Debido a la situación actual de Venezuela los ajustes se realizan casi semanalmente*, lo que conduce muchas veces a órdenes y contraórdenes, y E3 confirma cuando insiste que: *Las decisiones se toman a diario por tanta incertidumbre*, asimismo, reiteran E5 y E6, *En este ambiente de incertidumbre las decisiones son sobre la marcha...Hay mucha incertidumbre en el país.*

En este sentido, las evidencias muestran, que los empresarios recurren a la planificación desde las contingencias, minimizando un escenario estratégico de planificación. Así lo sostiene E11 al enunciar que *Las decisiones son tomadas en base a las mismas situaciones que van ocurriendo en el día a día*. De esta manera, se revela que el empresario es consciente de la incertidumbre, los conocimientos acerca del entorno y las experiencias previas con la realidad, permiten configurar la producción de sentido, confiriendo significados a diversos elementos del el entorno que coadyuvan a la toma de

la decisión desde una racionalidad marcada por el tránsito hacia las perspectivas modernas que explican la decisión.

Los aspectos planteados reflejan un empresario con algunas características que se enmarcan en lo expuesto por Simon (1979) desde la racionalidad limitada, al considerar que las decisiones de los individuos no son óptimas sino satisfactorias; donde la racionalidad no es absoluta en la cognición de los individuos, todo lo contrario, la racionalidad es definida como un proceso dinámico y relativo, limitado por el entorno, y por las características fisiológicas y funcionales del decisor.

Por tanto, la toma de decisiones además de ser un proceso cognitivo, implica la necesidad de información, reflexión, percepción e intuición, sumado a una trama de procesos culturales, sociales y emocionales. Kahneman y Tversky (1974) afirman que los razonamientos de los individuos son mucho más complejos, y con distintos procesos cognitivos; por lo que destacan los procedimientos rápidos que realiza la mente para estimar probabilidades y tomar decisiones derivados de forma automática con escasa información; lo cual es denominado heurística de la mente.

Los autores destacan tres tipos de heurística presentes en procesos decisorios de situaciones bajo riesgo e incertidumbre: la heurística de representatividad, heurística de disponibilidad y la heurística de anclaje y ajuste. Por consiguiente, en las empresas objeto de estudio, la heurística de la disponibilidad en los empresarios, se manifiesta en las decisiones tomadas en un entorno, donde la incertidumbre parece estar instaurada. Kahneman (2014) expresa que la heurística de la disponibilidad es como otras heurísticas del juicio, donde el individuo estima la frecuencia o probabilidad de un fenómeno u ocurrencia a través de la facilidad cognitiva y asociación de

información; características propias del Sistemas 1⁷⁶ o pensamiento rápido del individuo.

Así, es capaz de prever situaciones que se suscitan en ese mundo donde él se relaciona, donde la incertidumbre, los cambios y transformaciones, son el punto crucial en la decisión. Como lo indica E6: Considerando los bruscos cambios en Venezuela, mis decisiones se toman con mucha precaución. Básicamente en lo que corresponde a nuevas inversiones. E15 no escapa de esta visión al afirmar que, Con mucha reserva tomo mis decisiones, ya que estamos en un ambiente con mucha incertidumbre.

Las palabras del empresario reflejan ese ser humano que es capaz de percibir en su mundo un entorno externo a la empresa poco predictivo, y repleto de cambios, realidad que conlleva a tomar decisiones, para Luhmann (1998) “Las posibilidades de asegurarse de su propia conducta de la situación, están limitadas (estructuradas) por la misma información del sistema”, así lo expresa E4 al insistir que *La información es al igual que una brújula o sextante, el contexto siempre habla, orienta*; siguiendo al autor, se aprecia que los empresarios asumen que “Solo se controlan las incertidumbres que resultan de ello con respecto a la propia conducta de los participantes” (Ob. Cit.: pág. 119).

No cabe duda que en los actuales momentos la información del entorno es de suma importancia para la toma de decisiones de los empresarios del sector comercio al por mayor y por menor; es por ello que resultó ser el significado con mayor número de frecuencia en la categoría entorno.

Información

La información, es un significado recurrente en la voz de los empresarios, este concepto es denominado por Luhmann como un

⁷⁶ Véase en Toma de Decisiones desde Dos Sistemas en la página 97 de este estudio.

“acontecimiento que actualiza el uso de las estructuras. Los acontecimientos son elementos que se fijan puntualmente en el tiempo, acontecen una sola vez y solo en el lapso mínimo (*specious present*) necesario para su aparición. (Ob. Cit.: pág. 84). Por tanto, la información siempre será de gran relevancia para los empresarios a la hora de tomar decisiones; esta además es dada en sistemas autorreferenciales, sistemas que constantemente actúan en la transformación de su propio estado. “Los sistemas autorreferenciales se les presenta la influencia del exterior como una ocasión para la autodeterminación...la información modifica el contexto interno de la autodeterminación...son, por consiguiente acontecimientos que delimitan la entropía, sin determinar por ello el sistema” (Ob. Cit.: pág. 84).

La información para los empresarios es un significado orientador que brinda elementos para tomar decisiones acertadas; E7 y E13 indican respectivamente, *Me mantengo informado con las noticias y las redes sociales. Todo acto relevante en el país o la sociedad es información útil que puedes utilizar para la toma de decisiones acertadas en tu empresa.* E13 *La información de ese tipo es muy valiosa, para orientar las acciones o decisiones que pueda tomar en mi empresa.*

De esta manera, la información es un “acontecimiento que actualiza el uso de las estructuras. Los acontecimientos son elementos que se fijan puntualmente en el tiempo, acontecen una sola vez y solo en el lapso mínimo (*specious present*) necesario para su aparición. (Ob. Cit.: pág. 84). Por tanto, la información siempre será de gran relevancia para los empresarios a la hora de tomar decisiones; esta además es dada en sistemas autorreferenciales, sistemas que constantemente actúan en la transformación de su propio estado. “Los sistemas autorreferenciales se les presenta la influencia del exterior como una ocasión para la autodeterminación...la información modifica el contexto interno de la autodeterminación...son, por consiguiente acontecimientos que delimitan la entropía, sin determinar por ello el sistema” (Ob. Cit.: pág. 84).

En este sentido los sistemas autorreferenciales toman y estudian la información del exterior como del interior del sistema para tomar la decisión más acertada; E1 expresa que, *...otro factor de la decisión es por el tipo de mercado que yo manejo Se estudian todas las opciones, cuáles son las más convenientes, se revisan y se terminan de pulir y se termina de decidir.* El empresario maneja distintos escenarios con la información del mercado, igualmente se relaciona con otros sistemas indagando sobre nuevos acontecimientos que puedan de algún modo modificar su sistema; E1 afirma: *yo me siento a hablar o a escuchar a gente que saben más que yo, yo lo que hago es escucharlos y absorber, absorbo;* más adelante confirma *yo estoy absorbiendo todos los tips que una persona muy preparada, estudiada me está diciendo, y los aplico en parte, los combino y puedo fusionar tremendas decisiones.* Por su parte E7 considera que, *tomaría en cuenta un estudio de oferta y demanda.*

Actualmente, tomar decisiones implica un enfoque analítico que permita afrontar la complejidad del entorno venezolano; los continuos cambios a los que se enfrentan día a día las empresas venezolanas, obliga a sus directivos a tomar decisiones oportunas y acertadas; para ello se hace necesario de algún modo aplicar estrategias que permitan recopilar y estructurar la información, así lo especifica E2 cuando comenta que *Se recopilan y sistematizan datos que permiten develar patrones y dinámicas subyacentes y en función de estos, se construyen escenarios y establecen cursos de acción.* E5 comenta sobre la información que: *La filtramos y comparamos con nuestra visión.*

Tomar decisiones implica un proceso complejo, sobre todo al considerar los diversos factores que intervienen en ello, como lo son las personas involucradas, la cantidad de información y la incertidumbre del entorno y propia de tomar una decisión acertada y óptima; E1 toma decisiones consultando con su personal y expresa *...yo aquí manejo un departamento donde está mi*

administrador mi tesorero, ahí es donde consulto por ejemplo todo lo que es la parte financiera de la empresa, lo manejo de manera muy profesional con ellos. Por su parte, E7 siempre tomando en cuenta las opiniones de los gerentes de cada departamento ya que proporcionan información más clara en el tema de la decisión a tomar.

La información es un recurso esencial para las empresas, esta es utilizada a diario para desempeñar sus operaciones y alcanzar el mejor rendimiento y nivel competitivo. Kahneman (2014) explica que la información que un individuo puede tener al momento de tomar una decisión es de suma importancia, ya que las decisiones pueden ser tomadas bajo la certeza, la ignorancia o el riesgo; no es mayor problema las decisiones que se toman bajo un escenario de certeza o incluso desde la ignorancia, el problema radica cuando el escenario está bajo el riesgo.

Desde esta perspectiva, los empresarios venezolanos del sector comercio al por mayor y por menor, consideran la información y evalúan las posibilidades de distintos escenarios; por su parte E7 expresa la relevancia de la información; *es importante estar informado de lo que dice el gobierno y tomar previsiones;* y E10 manifiesta *Yo tomo todos los datos, tomo todos los escenarios, y le doy la vuelta varias veces... Siempre reviso siempre no menos de 3 escenarios y después toma la decisión.*

Asimismo, se expresa E6: *Trato de analizar todas las variables junto con sus pro y sus contras, y así de esa manera tomar la decisión correcta.* Por tanto, los empresarios recaban información del entorno, la procesan y analizan E12 declara, *Se analiza, observa e indaga la información del contexto para tomar una decisión;* mientras que E13: *Observo y trato de averiguar el comportamiento de mis competidores... Me baso en errores que puedan haber cometido empresas similares, para no repetirlos.*

Estas evidencias concuerdan con los aspectos de una lógica dominante, expuestos por Díez de Castro, Vázquez, y Díez (2005)

cuando señalan que los empresarios tratan de “dar respuestas a cuestiones relacionadas con la dificultad que encuentran numerosas organizaciones para adaptarse a condiciones ambientales” (pág. 80) este es un mecanismo esencial que conlleva “repetir un determinado comportamiento, cuando el resultado se valora positivamente, o evitarlo, cuando el resultado se valora negativamente” (pág. 80).

Por su parte Kahneman (2014) explica que los acontecimientos repetitivos se encuentran relacionados a palabras y otros acontecimientos, representan una facilidad cognitiva en el individuo, lo que activa el proceso de la asociación mental a través de la heurística de la disponibilidad; una palabra o suceso puede evocar un recuerdo que provocan ciertas emociones y que a su vez generan otras reacciones de aceptación o rechazo, todo esto es de modo automático y con gran rapidez; donde una circunstancia está asociada a muchas circunstancias más y a todos los efectos mentales, emocionales y fisiológicos del individuo.

Por tanto, en estas personas se evidencia el proceso de la asociación mental, y del sesgo del juicio bajo un entorno de incertidumbre, esto hace que algunos decisores tengan y empleen la información centrados desde el juicio y la confianza en sí mismos; E3 expresa que: *La información la utilizo de manera positiva*; mientras E8 afirma que *Utilizo solo la información positiva a la hora de tomar decisiones*; y E9 *Escucho lo que a mí me interesa escuchar*.

En el contexto de estas expresiones, la información puede llevar al decisor a una heurística de la disponibilidad, como lo demuestra lo expresado por E15 *La información del contexto la uso para la evaluación de escenarios* y enfatizado por E14 al decir que: *Analizando cada información con mucho cuidado*.

Interpretar la información supone dilucidar en la analogía de los cambios acaecidos en el pasado y los que acontecen en el presente; plantea Yates y Benjamin (1991) “al pasado y el presente como una ventana abierta al futuro”

(pág. 97). Planteamientos que concuerdan en la voz de E13: *Se analizan los 'pro' y los 'contra' de seguir, o no, lo que hayan realizado otras empresas, o los inconvenientes que les pueda haber causado la implementación de alguna nueva norma o ley, por ejemplo.*

Desde el punto vista analítico, se percibe a través de los discursos, que los empresarios toman decisiones en forma individual y no colectiva, como se manifiesta en el testimonio de E3: *Mi decisión yo la defino como pensada, evidencias que confirman una marcada tendencia a la perspectiva racional, que explica la toma de decisiones, aspectos que demuestran cuando los sujetos E11 – E13 – E1 dicen: Las decisiones se toman desde una manera lógica. Analizando las diferentes opciones que puedan existir, y sus efectos, este mundo. ...me tiene constantemente razonando, pensando.*

Así se ha de entender la presencia de una lógica dominante con tendencia a la racionalidad clásica que está presente en ese mundo de las empresas de comercio al por mayor y por menor, como lógica que permea toda la organización. De ahí, la información como parte del mundo de los empresarios venezolanos para la toma de decisiones, es un elemento determinante para desenvolverse ante los riesgos del entorno.

Riesgo

En cuanto a la propensión de los riesgos autores como Sitkin y Pablo citados en Díez de Castro y otros (2005) lo conciben “como la tendencia de quien asume la responsabilidad en la toma de decisiones a aceptar o evitar el riesgo, reflejando la disposición del individuo frente al mismo” (pág. 82) Esta “predisposición está condicionada por los hábitos desarrollados por el individuo ante situaciones de riesgo y por el éxito o fracaso obtenido en situaciones similares” (pág. 82).

Ahora bien, Kahneman (2014) expresa que el riesgo “...no existe ahí afuera independientemente de nuestras mentes y nuestra cultura, esperando

que alguien lo mida” (pág. 189). Los empresarios constantemente toman decisiones que involucran inversiones, lo que de alguna manera es el quehacer del día a día de las empresas; estas decisiones están estrechamente relacionadas a un entorno caracterizado por la incertidumbre, y donde el riesgo se encuentra presente.

La concepción de riesgo es dada a fin de “...entender y sobrellevar los peligros, y las incertidumbres de la vida”. (Ob. Cit.: pág. 189) El riesgo, resulta ser el hecho cuya ocurrencia resulta ser incierta, E1 expresa *...aquí no es un toma y dame de contado, que tú puedes hacer un cálculo y estimar tú que en dos días, once días, una semana o un mes, tu retorno pueda ser positivo, o puede ser negativo.*

Tomar decisiones bajo riesgo es considerar la probabilidad de que una amenaza se convierta en una pérdida; E1 afirma: *yo no puedo sacar de mi bolsillo para arriesgar un cálculo que no sé cuál va ser*, en este sentido los empresarios son cautelosos con las amenazas e incertidumbre del entorno a fin de mitigar los riesgos; E3 expresa que, *...cuando digo que me hago varios escenarios es que puedo decidir el menos riesgoso*, por su parte E4...*las decisiones se toman en ese mismo escenario (cambios e incertidumbre) y ...con plena conciencia de los riesgos.*

El riesgo no puede medirse con exactitud, Daniel Kahneman explica que la evaluación del riesgo depende en gran medida de la información obtenida y de la probabilidad de que una decisión esté guiada por la preferencia de un resultado u otro. E9 manifiesta *...hay que medir el riesgo*; por su parte E8 *Se toman decisiones con fórmulas preventivas*, y E14 *Valorando los riesgos*. En cierto modo, el riesgo puede ser manejado y reducido, al ser cuidadosos en su relación con el entorno y con el conocimiento de las debilidades de la empresa frente a las amenazas, es posible tomar decisiones donde estas no se conviertan en un desastre, en este particular E19 expresa que en su empresa

se toman decisiones ...a través de una Matriz DOFA planteando estrategias que permitan sortear los desafíos.

Las decisiones en un entorno de incertidumbre se basan en la percepción y tolerancia al riesgo, Kahneman explica que "...para reducir riesgos deberían atenerse a una ponderación racional de costes y beneficios" (Ob. Cit.: pág. 190) lo que implica la utilidad y éxito de una inversión; en este sentido E10 anuncia que el riesgo se encuentra en *Incorporar nuevos productos, entonces ese es el riesgo, tienes que medir y negociar*; y E12 afirma que *Las decisiones son tomadas buscando disminuir los riesgos posibles en caso de haberlos*.

En este sentido, los efectos que puede ocasionar una decisión con altos grados del riesgo es un elemento que los empresarios valoran en la cotidianidad actual, manifiestan que la importancia de prever en el impacto que pueda tener en la empresa; E1 dice: *es cuestión también de trabajar, apostar, dedicarse, sacrificar un tiempo, porque aquí las respuestas no son rápidas, es un tema de poder, persistencia y constancia*.

Desde esta mirada se ratifica la noción de Daniel Kahneman sobre su la aversión al riesgo que tienen los individuos al momento de obtener utilidad y ganancias; E4 anuncia *Mentalidad de apertura, asumir riesgos*. E17 *Puedes ser muy inteligente, laborioso y bien formado, pero si no eres emprendedor y con la disposición a tomar riesgos, difícilmente tomarás decisiones y mucho menos exitosas que por lo general son más riesgosas*.

Las condiciones en la que los empresarios venezolanos toman sus decisiones en su praxis gerencial es reflejo de los sucesos del entorno y de la fortaleza y poder de la empresa; es evidente que los sucesos del entorno no pueden ser controlados por el empresario, pero si pueden ser de algún modo medidos y considerados a la hora de tomar decisiones. Por más que existan situaciones de riesgo el empresario venezolano ha demostrado una capacidad de estimar alternativas, aprovechar oportunidades y medir resultados que

generen utilidad; esta capacidad puede ser derivada de la experiencia e información obtenida.

Asimismo es posible notar que el empresario venezolano presenta la característica de aversión al riesgo en el dominio de la búsqueda de ganancias, expresada por Daniel Kahneman; especialmente en todo lo que vincule ganancias y utilidad, donde existe una relación entre ganancias y pérdidas; que en términos monetarios resulta ser bastante atractiva ante un escenario caracterizado por la incertidumbre y cargado de riesgo. En este sentido, el riesgo resulta ser una condición que puede ser definida como la especificación probabilística de ciertas situaciones problemáticas o desastrosas, con la identificación de alternativas, oportunidades y soluciones, que ocupan un grado de tolerancia al riesgo y atracción a las ganancias y utilidad.

Por otra parte, la decisión que asume el empresario ante los riesgos presentes en el entorno venezolano, está estrechamente vinculado a la estructura de poder de estas personas. Por consiguiente, se aprecia que en esta tipología de empresario existe una estrecha relación entre la capacidad de asumir riesgo y el poder de estos ante una decisión, siguiendo a Slovic citado por Daniel Kahneman, “definir el riesgo es, por tanto, un ejercicio de poder (Ob. Cit.: pág. 189) Es necesario, destacar que así como los empresarios reconocen el riesgo como una variante constante en el entorno, también identifican las oportunidades para desarrollar el negocio.

Oportunidad

Los empresarios han visto la oportunidad de adentrarse con nuevos productos o explorar nuevos sectores de negocios, a fin de alcanzar sus objetivos y obtener beneficios. Esta oportunidad es visualizada motivado a un mercado insatisfecho por la poca capacidad de oferta; por tanto, se trata de

aprovechar una necesidad para satisfacerla a través de un producto, bien o servicio; así lo manifiesta E1:

...estamos más consolidados a raíz de ese retiro de otras compañías pues la oferta de productos se ha mermado, nosotros nos hemos hecho de muchas marcas de proveedores que se pararon, yo la compro aquí a precio internacional, pero tengo una marca que ya está establecida y podemos seguir distribuyendo la marca con nuestra forma de trabajar.

La oportunidad hace referencia a la conveniencia en un contexto para obtener algún provecho; Varela (2001) explica que una oportunidad en este particular empresarial o de negocios, está basada en las necesidades de los clientes y en las ventajas competitivas; esta va a depender del momento y lugar oportuno y de la forma adecuada. En este sentido, E7 afirma que *enfocaría mi empresa en vender productos o prestar servicios relacionados a las necesidades del venezolano, en oportunidades;...lo más importante sería atacar las necesidades del venezolano.*

Por su parte E8 y E19 expresan respectivamente que, *la demanda operacional, las oportunidades. La necesidad del mercado, la oportunidad de hacer clientes en el exterior que requieren de servicios locales.* Es evidente, como los empresarios venezolanos del sector comercio al por mayor y por menor centran su visión en el entorno y en las oportunidades que el mismo les brinda; buscan seguir obteniendo beneficios de sus empresas y satisfacer las necesidades de los consumidores.

El atributo del significado oportunidad se centra en la información que los empresarios obtienen del entorno y del análisis que realizan sobre la misma; es decir se encuentran atentos y dispuestos a no desperdiciar las oportunidades que se les pueda presentar. Esto, lo podemos observar cuando E3 enuncia, *Las oportunidades influyen en mantener mi empresa abierta;* y E1 no pierde las oportunidades de venta ni de ofrecer sus servicios:

Cuando no tengo una marca específica ofrezco lo que tenga en pocas cantidades, cuando te llega la marca que gusta, despacho las cantidades necesitadas, y bueno si de momento no hay, compras otra marca para resolver y compras menos, abastezco hasta que la gente resuelva mientras me llega la otra marca.

En el entorno han surgido nuevas oportunidades para aquellos empresarios que mantienen sus empresas operativas y deciden asumir riesgos de nuevas inversiones en la expansión de sus negocios; estas oportunidades se han dado motivado a bruscos cambios e incertidumbre del contexto venezolano, en los últimos años han sido muchas las empresas que han decidido cerrar sus puertas, y han abierto un nuevo camino de oportunidades a nuevos y existentes empresarios.

En este aspecto E1 manifiesta *Lo que me ayuda en parte es principalmente eso, es el 60, 70 % de las empresas que desempeñaban lo mismo que hago aquí han cerrado sus puertas por comodidad. Igualmente expresa aprovechar la oportunidad de crear nuevas alianzas para obtener marcas que comercializar:*

aquí la marca X⁷⁷, la distribuía la gente X, la empresa X se fue porque simplemente no le estaban dando más divisas, nosotros acabamos de firmar una alianza con esta empresa para distribuir los productos en Venezuela desde Miami.

El significado de oportunidad en la categoría entorno muestra como los empresarios del sector comercio al por mayor y por menor toman decisiones en función de generar nuevas utilidades en sus negocios, es decir sus decisiones económicas o de inversión son influenciadas por el costo de oportunidad, Horngren, Sundem y Stratton (2006) explican que el costo de oportunidad es un concepto netamente económico, y es utilizado en la toma de decisiones óptimas de inversión; donde la contribución de utilidad es

⁷⁷ Se asume la letra X para no identificar productos, nombres personales y de empresas.

superior a la utilidad de pérdida o a la utilidad de dejar de percibir ganancias por no tomar decisiones en el momento indicado.

Desde la perspectiva del costo de oportunidad los empresarios no han desperdiciado las oportunidades de inversión para abrir el ángulo de utilidades; por su parte E9 afirma que...*hay muchas empresas que han cerrado, y nosotros seguimos con las puertas abiertas, la ventaja que tengo es que puedo seguir y abarcar más el mercado.* Asimismo, lo expresan E3 y E9 respectivamente: *Las oportunidades influyen en mantener mi empresa abierta. La oportunidad de un cambio positivo.*

En síntesis la oportunidad, es una acepción que se revela para valorizar la utilidad, como elemento importante en la decisión, así los empresarios muestran la importancia de los preceptos conceptuales que en materia económica resalta la Teoría Clásica de la decisión, donde el beneficio impera como factor en el proceso decisorio, sin obviar que actualmente Venezuela se caracteriza por ambientes repletos de incertidumbre. Encontrándose, los empresarios en un dilema donde debe apostar ante un entorno cambiante y las oportunidades de negocio, así el aprecia la certeza en la decisión que asume desde la confianza en sí mismo.

Certeza

La certeza es la condición en los individuos de estar en un estado de confianza y de información segura, donde la toma de decisiones presentan una probabilidad muy baja de impactos negativos. Para los empresarios, el conocimiento sobre el entorno ayuda a mantener ciertos márgenes de certeza, como lo expresa E18 *Es indispensable para tratar de predecir la evolución del entorno.* Prácticamente las decisiones de los empresarios del sector comercio en Venezuela se toman en un entorno de incertidumbre y donde existe una certeza y seguridad; así lo manifiesta E9 *Por lo general trabajo con productos*

posicionados en el mercado, que estoy seguro que podré vender en medio de este entorno de incertidumbre y condiciones de riesgo.

La toma de decisiones bajo condiciones de certeza y con un margen de riesgo mínimo, generalmente son resultado de la experiencia y el dominio de un área específica; E1 manifiesta que, *Trabajo con marcas de Calidad... yo no voy a estar probando... decidir que marca quiero representar y escojo cual es la que está más posicionada, la que tiene mayor variedad de producto.*

En situaciones donde la certeza se encuentra presente, genera en los individuos y en este particular los empresarios venezolanos, la seguridad de que las decisiones que tomen tendrán resultados favorables, ya que cuentan con información confiable y conocen el impacto que puedan generar; E1 manifiesta *yo no me hago de ese inventario porque yo sé que no es un producto del nivel que necesito yo. Yo soy distribuidor...de marcas muy conocidas aquí, donde tú dices la marca y el producto entra solito no hay que hacer más nada.*

Bajo condiciones de certeza los empresarios del sector comercio están muy claros en sus objetivos E3 asegura que *lo que ayuda a mi empresa es el volumen, cuando trabajamos sobre volumen tenemos la posibilidad de tener una rentabilidad en volumen, y esa rentabilidad te ayuda en los gastos de la empresa.* Asimismo cuentan con información suficiente para medir las distintas alternativas presentes y decidir con plena confianza la alternativa más favorable; por supuesto estos escenarios de certeza se encuentran acompañados de la aversión que tienen los empresarios al riesgo; por su parte E18 manifiesta que: *una vez que se produzcan los cambios, serán para aquellos que tuvieron el temple de mantenerse en pie.*

En la praxis empresarial en Venezuela, los decisores conocen con certeza y confianza las distintas alternativas presentes en el entorno y las estrategias que pueden implementar, donde naturalmente, tomarán la decisión de aquella alternativa que otorga la posibilidad de maximizar la utilidad

esperada y las ganancias. No cabe duda, que los empresarios venezolanos dan curso a sus decisiones con el propósito estrictamente económico de generar mejores resultados, rentabilidad y beneficios de acuerdo a un criterio ya establecido; toman decisiones con el criterio de elegir la alternativa que proporciona la mejor utilidad.

Reflejándose, así la presencia de lógicas supuestamente antagónicas desde perspectiva de la lógica rígida; E13 expresa, *Siempre trato de hacer una proyección y me imagino los efectos que pueda tener cualquier decisión, a mediano y largo plazo.* Por tanto, siguiendo a Díez de Castro y otros (2005) “entendemos que existe una relación de retroalimentación entre lógica dominante y rendimiento empresarial” (pág. 80). Es necesario destacar que la retroalimentación, se concibe en este estudio como la interacción que tiene sus base en los proceso de comunicación, distanciándonos de los conceptos tradicionales de los sistemas cerrados.

Interacción

En el mundo empresarial del sector comercio se producen una diversidad de interacciones en el marco de la decisión, para Rodríguez (2014) hablar de interacciones requiere retomar el concepto de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy lo define como “complejos de elementos interactuantes” (pág. 56), la definición anterior, “se inscribe de una u otra forma dentro del espacio de complejas relaciones; al colocar las interacciones de diversos elementos con características propias, que responden a unidades bien definidas, con límites o fronteras, en constante interrelaciones” (pág. 27).

Igualmente expresa el autor, que de esta forma los sistemas son un todo dinámico e irreducible, cambiante hacia un *fliessgleichgewicht*⁷⁸ permanente; Por lo cual se presentan procesos de interconexión entre las

⁷⁸ Término propuesto Bertalanffy que significa equilibrio fluyente, para indicar el estado estable de los sistemas vivos.

partes del sistema y este con su entorno y a la vez con otros sistemas. Esta interrelación en las empresas del sector comercio al por mayor y por menor se manifiesta a través de la comunicación que se establece entre los empresarios, E3 indica que es fundamental la comunicación tanto durante el proceso de toma de decisiones, como luego durante su ejecución, control y evaluación de los resultados. E15 afirma interactúa con otros empresarios, en la medida de lo posible, para evaluar el entorno, igualmente E6 y E11 sostienen interactúa con otros empresarios, ya que considero que los conocimientos y experiencias de los empresarios de mi entorno, me ayudarían positivamente

Estas mismas interrelaciones establecen “una dinámica organizada que finaliza en un “*todo*” que busca constantemente una aproximación al equilibrio” (Ob. Cit.: pág. 27) Así, se encuentra en Bertalanffy las existencias de componentes que dan vida y forma a los sistemas, estos no son estáticos y exponen características estructurales, entre las que se destaca, las relaciones.

De ahí que, tal como opina E3, en la organización para el *empresario es fundamental la comunicación tanto durante el proceso de toma de decisiones, como luego durante su ejecución, control y evaluación de los resultados*. Por otra parte, Etkin (2006) en una perspectiva de gestión de la complejidad en las organizaciones refiere a estas como un conjunto que tiene un comportamiento cambiante por efecto de la interacción de variables controlables y no controlables y en donde no existe una exclusión del orden y desorden, más bien una combinación de ambas.

Para Etkin, lo complejo tiene que ver con los intercambios en ambientes en donde la incertidumbre, la norma y la innovación tecnológica lleva a acontecimientos de ciclos de renovación tanto en métodos y equipos de producción como en bienes y servicios finales , así E5 manifiesta: *Me reúno con otros empresarios cuando existen circunstancias que afectan nuestro sector, y consultamos ciertas decisiones que podemos tomar*, por su parte E4

exterioriza la relación como *...circunstancial y contextual. Depende de la naturaleza, magnitud e impacto en el sector de la decisión a tomar*; y E6 apunta a *El tipo de personas con el cual nos relacionamos comercialmente influyen en algunas decisiones de la empresa.*

En este mundo de la vida empresarial en Venezuela, se avizora un individuo que interactúa constantemente a través de la comunicación con otros empresarios que se dedican a la rama del comercio al por mayor y por menor. Por otra parte, en oportunidades los discursos evidencian la presencia de la familia, como factor de apoyo, convirtiéndose en un elemento motivador para los empresarios, igualmente, se distingue una tendencia de 37,5% de empresarios que obvian el núcleo familiar.

Familia

La familia en la categoría entorno resulta ser un significado con influencia en la toma de decisiones de los empresarios venezolanos del sector comercio; la familia es el núcleo de la sociedad, y corresponde a formar miembros que coadyuvan a generar responsabilidad a través de acciones con compromiso. Estas acciones no escapan del proceso decisorio, especialmente relacionado al comportamiento económico y a los negocios; ya que estos comportamientos están insertados en una red de relaciones que incluye a la familia.

Caldas, Reyes y Heras (2008) expresan que la función empresarial es desarrollada en una red de relaciones sociales configurada por las relaciones entre empresarios, proveedores, clientes, organizaciones públicas, familiares entre otros; donde los empresarios acuden a sus relaciones con familiares y amistades al momento de consultar o recibir alguna opinión en cuanto a sus decisiones.

En este sentido, la familia es un elemento relevante en la toma de decisiones de los empresarios, y es manifestado en sus voces; E5 expresa que *Mi familia es un pilar*; por su parte E17 dice *La familia te empuja a dar lo mejor de ti y a revisar exhaustivamente cualquier decisión*; y E7:

Me gusta comentarle a mi familia las cosas relacionadas al ámbito empresarial ya que me parece interesante el punto de vista que cada uno da. Algunas veces han logrado cambiar mis decisiones con puntos de vista que no había tomado en cuenta.

Rivera, Arellano y Molero (2000) explican que la familia es un grupo de referencia con mayor influencia sobre las actitudes y motivaciones del individuo; esto es motivado a que es el primer grupo al que una persona pertenece y con el que mantiene la mayor afiliación; E3 expresa que las opiniones de su familia son *Beneficiosas*; y E11 que son *De mucha importancia ya que estoy pensando en el futuro de mi familia*.

Santamaría, Moreno, Torres y Parra (s. f.) expresan en su estudio que el apoyo familiar es concebido como la participación total o parcial de la familia en el desempeño del quehacer empresarial; por lo cual es posible afirmar que el trabajo es una fuente de apoyo familiar; así como la familia facilita la toma de decisiones y es motor de mantenimiento de la empresa; sin duda E6 dice: *Mi familia influye de manera importante. Ya que forman parte de la empresa, y los ingresos que se generen son para su sustento*; por su parte E18 *Siendo una empresa de carácter familiar la opinión de los accionistas (mi familia es importante)*.

Las decisiones de los empresarios rara vez son basadas bajo una mirada objetiva empresarial; existen factores sociales que influyen sobre las decisiones; por tanto, es evidente la influencia de la familia en el proceso decisorio de los empresarios sobre sus negocios, además de ser un motor de impulso; E2 manifiesta que la familia *...aporta dimensiones más allá de las particularidades internas de la organización y evaluando el posible impacto*

sobre la familia y el hogar; y E12 dice, mi familia influye de manera positiva y consiente para tomar las decisiones más acertadas.

Sin embargo, también emergió cierta autonomía, donde se encuentra presente la poca o nula influencia de la familia sobre las decisiones de los empresarios del sector comercio en Venezuela; así lo expresa E19 al manifestar que existe *Poca influencia de la familia en las decisiones de la Empresa*; y E14 dice *Muy poco influye mi familia en mis decisiones la familia*. Por otra parte E1 y E10 afirman que: *...no, mi familia ya no tiene nada que ver en mis decisiones; No consulto con mi familia las decisiones del trabajo.*

Estos atributos que se revelan como significados de los sujetos para explicar el entorno empresarial, son significativos porque con ellos admitimos la posibilidad de aceptar lo expresado por Díez de Castro y otros (2005), al referir que el entorno de la empresa, “tanto a nivel institucional como el del mercado, favorece o posibilita el desarrollo de una determinada lógica” (pág. 83). Así, esta lógica está asociada a la formación del decisor y esta a su vez se configura como una lógica dominante en mundo de la vida de las empresas del sector comercio que conforman la investigación.

Categoría Formación

La formación se encuentra relacionada con el desarrollo de actitudes y aptitudes del individuo, lo cual construye la esencia de su existencia y forma su espíritu en su quehacer; la formación como categoría de este estudio es un complejo de posibilidades formales de sentidos, que no solo refiere a lo individual, sino a un complejo proceso que es configurado en una forma, enmarca las posibilidades del individuo y le otorga sentido a sus acciones. Es un cuerpo de posibilidades accionales que comparte el individuo para su modo de ser, pensar, actuar y sentir.

Lhotellier (1990) define a la formación como “la capacidad de transformar en experiencia significativa los acontecimientos cotidianos en el horizonte de un proyecto personal y colectivo” (pág. 20); esta no se obtiene de manera inmediata, sino es una función propia del individuo, que se cultiva y desarrolla; es un proceso que se genera y dinamiza a través de acciones orientadas hacia la transformación del individuo. Barbier (1993) afirma que la “formación forma parte de las actividades o de los procesos más generales de transformación de los individuos” (pág. 17).

Por su parte, Cassirer (1951) expresa que la formación es dinámica y hace comprender el espíritu humano; este dinamismo es la explicación de la historicidad de los productos, donde permite comprender al individuo no desde su ser, sino desde su hacer, desde su acción. En este orden de ideas, la formación se encuentra vinculada a los significados experiencia, creencia, conocimiento, crianza e intuición (Véase Gráfico N° 4), elementos que perfilan a los empresarios del sector comercio al por mayor y por menor; haciendo de la toma de decisiones un proceso dinámico en las empresas.

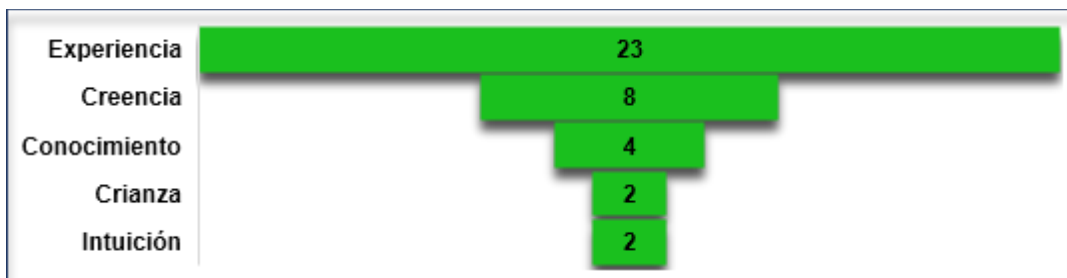


Gráfico 4: Significados de la Categoría Formación
 Fuente: Entrevista Toma de Decisiones en Empresas Venezolanas.
 Elaborado por: Kardousli (2018)

En el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (1990) la formación del ser humano, es aquella que sitúa a las personas en el centro del desarrollo, trata de la promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus posibilidades y del disfrute de la libertad para vivir la vida que valoran.

Experiencia

En relación a la experiencia, Prahalad y Bettis (1986) señalan que está “formada por mapas cognitivos o esquemas mentales almacenados en la mente del directivo, los cuales están condicionados por sus experiencias previas, valores, creencias y esquemas de referencia”. (pág.81). La experiencia indica que toda decisión debe tener sentido común y evidencias que las soportan E2 expresa que *La experiencia es muy importante en mis decisiones*. Por su parte E6 *la experiencia que uno tiene en la vida, lo ayuda a razonar y pensar con mucha sapiencia*.

En el caso de este estudio, los sujetos resaltan el valor de la experiencia en la decisión, en las voces de E1 y E5: *desde antes pudimos superar esta situación, que muchos no han podido, la experiencia de poder trabajar con una moneda con cálculos diferentes, con otro tipo de condiciones*. Respectivamente, *La experiencia es una guía importante para tomar mis decisiones*.

En este contexto Gabás (2011), citando a Gadamer recuerda que “el hombre debe comprender los límites del ser humano. De ahí que la experiencia sea una experiencia de la finitud humana. Es experto el que sabe que no es dueño del tiempo y del futuro” (pág. 252). Al respecto, expresa el empresario E19 *Las experiencias de vida son una fuente clave que nutre el análisis en las tomas de decisiones en la empresa*.

En esta línea, los planteamientos de Heidegger retomado por Gabás permiten apreciar a ese ser empresario “...en el ser como lo originariamente manifiesto. El ser es desde el principio el «claro del ente», en primer lugar del ente llamado hombre, que como lugar de este claro recibe el nombre de *Dasein*⁷⁹ (ser-ahí) (pág. 113) evidencias de esto es cuando E8 alude, *Mi*

⁷⁹ Heidegger le da el nombre de ser-ahí (*Dasein*) y justifica esta denominación porque es un ente que en su ser implica el cuidado de su ser. Esta constitución ontológica lleva inherente que en su ser tiene una relación ontológica con él. Lo cual significa que el ser-ahí se entiende de algún modo más o menos explícito en su ser. El título *Dasein* (ser-ahí) es pura expresión de ser. Y atribuye al

experiencia de vida determina mis decisiones, justamente las tomo en base a mi experiencia. Asimismo, E12 menciona:

La experiencia influye de manera directa en la toma de decisiones ya que continuamente se evoluciona para ser más asertivas si se conoce de un hecho previo que haya involucrado una toma de decisión ...a mayor experiencia la decisión a tomar debería ser la mejor o más acertada.

Estas características también son planteadas por Prahalad y Bettis (1986) cuando enfatizan que “persisten a lo largo del tiempo y tienden a inhibir tanto el compromiso con estrategias intentadas, como la extensión o el desarrollo de las competencias centrales” (pág.81). Destaca E7, *Me ayuda a darle el enfoque necesario a la empresa en base a las experiencias de la vida y el entorno que te rodea. Una cosa es la teoría y el ámbito profesional y otra es la experiencia de lo que se vive.*

En definitiva, siguiendo los autores la experiencia “adquirida por los directivos a lo largo de su carrera juega un importante papel en la formación del punto de vista global... y de las herramientas que usan para identificar, definir y tomar decisiones estratégicas”. (pág.81). E3 expresa que, *yo no me formé en la universidad, yo me gradué de bachiller y salí a trabajar y lo que aprendí, lo aprendí en la universidad de la vida.*

Siguiendo a Díez de Castro y otros, estos planteamientos “...permite una lógica dominante más amplia” y “entender mejor los negocios en base a la variedad de experiencias de sus carreras y serán capaces de comprender de modo más general cómo interactúan las partes de la organización en las organizaciones complejas” (pág. 82). El empresario E18 expresa, *Mis*

ser-ahí una triple primacía frente a todos los demás entes: la óptica, que va inherente a la existencia (solo el ser-ahí tiene existencia); la ontológica, consistente en que el ser-ahí es ontológico (comprende el ser, se comporta con él); y la óntico-ontológica, derivada de que el ser-ahí en el desarrollo de su existencia abre el horizonte de comprensión de todos los entes que no son *Dasein* (Gabás 2011: pág. 118-120).

experiencias de vida son uno de los factores más importantes sobre todo en un ambiente tan particular y cambiante como es el entorno Venezolano.

De acuerdo a Gadamer en Gabás (2011), sostiene que “La experiencia auténtica es la que se refiere a la propia historicidad. La experiencia hermenéutica tiene que habérselas con la tradición. Y ésta se halla inmersa en el lenguaje, habla de sí como si fuera un tú” (pág. 252) ideas que traducen la voz E18 cuando dice: *la experiencia profesional es vital ya que permite hacer referencia y aprender de situaciones y vivencias pasadas para repetir lo positivo y evitar los errores.*

Y es desde estas evidencias empíricas desde donde es necesario entender que la experiencia está asociada a la lógica dominante presupone lo que refiere E19 Las experiencias de vida son una fuente clave que nutre el análisis en las tomas de decisiones en la empresa.

Conocimiento

Resulta muy frecuente hablar de información más que de conocimiento al momento de la toma de decisiones, sin embargo el conocimiento resulta ser relevante en el quehacer empresarial; en efecto este brinda solidez en el saber y experiencia del empresario y a su vez constituye la capacidad para actuar. Drucker (1999) explica que el conocimiento es la información eficaz en la acción, enfocada en los resultados. En este sentido, el conocimiento es un proceso progresivo desarrollado por el individuo para aprehender el mundo. Así lo revela E12 al expresar que *Los conocimientos profesionales determinan la toma de decisión para que esta vaya acorde con los resultados previos obtenidos.*

El conocimiento como significado en este estudio, manifiesta su relevancia al ser un elemento de exigencia para los empresarios al momento de tomar decisiones en sus negocios, E1 lo manifiesta cuando expresa su requerimiento de conocimiento al momento de conformar su equipo de trabajo,

afirmando que: *Primero un vendedor tiene que tener conocimiento.* Es evidente que el conocimiento se ha convertido en un factor de producción en las empresas, que crea un valor en su accionar y cimiento de las decisiones; en la voz de E15 se revela que, *la experiencia profesional más los conocimientos, son la base de la toma de decisiones.*

Finalmente, en relación al conocimiento de estos empresarios es necesario destacar que se vinculan a la noción de conocimiento del sentido común. Monasterio (2016) al citar a Berger y Luckmann, escribe que “La actitud natural es la actitud de la conciencia del sentido común, precisamente porque se refiere a un mundo que es común a muchos hombres. El conocimiento del sentido común es el que comparto con otros en las rutinas normales y auto – evidentes de la vida cotidiana” (pág. 54), así que sostiene que, el fenómeno humano vivo (antropo-bio-físico-psico-social) es producto de una construcción que los sujetos realizan a través de sus relaciones en las cuales intercambian ideas, propósitos, saberes, creencias, informaciones y espacios para proyectar y ejecutar acciones” (pág. 86)

En esta línea, las creencias como otro significado que explica la categoría Formación es referida por García (2018) como un sistema socializado de “conceptos e ideas que organizan la percepción de partes del mundo o de su totalidad” (pág. s. n.).

Creencia

En relación a la creencia García (2018) expresa que es un sistema socializado de “conceptos e ideas que organizan la percepción de partes del mundo o de su totalidad... Las creencias pueden contener componentes míticos o religiosos” (pág. s. n.). Esta manifestación se enmarca en las voces de los empresarios cuando expresan un agradecimiento desde la fe religiosa, E1 dice, *entonces al final logramos eso, estamos posicionados en el mercado gracias a Dios ... y por otro lado gracias a Dios ... gracias a Dios.*

Diez (2016) explica que la creencia implica la tendencia a actuar como si en lo que aquello que cree el individuo fuese verdadero, como si realmente existiera; la creencia es la certeza sobre el significado de algo, de una situación, es una afirmación personal considerada como verdadera. Así se evidencia en los empresarios cuando afirman: E9 *Mis decisiones han sido gracias a Dios Acertadas ... estamos posicionados en el mercado gracias a Dios.* E10 *...y bueno gracias a Dios puedo decir hoy en día que tenemos una empresa sólida.*

Las creencias pueden moldear e influir en las decisiones y acciones del individuo, el autor expresa que el individuo tiende a considerar que sus creencias son universalmente ciertas, sin asumir que estas tienen un carácter personal (Ob. Cit.) es por ello que, a través del sistema de creencias se da un significado y coherencia al mundo, lo que hace que la realidad se caracterice por distintas alternativas cargadas de expectativas, en este particular los empresarios E3 y E6 manifiestan su expectativa y creencia al declarar su fe hacia un cambio del entorno venezolano al anunciar: *hay que tener mucha fe en Dios, de que en algún momento todo va a cambiar para bien. ...con la mayor dedicación y fe, de que todo va a cambiar de manera positiva.*

En Boudon y Bourricaud (1994) encontramos que las creencias pueden significar juicios que admiten la existencia o inexistencia de un evento, o la posibilidad o imposibilidad de una situación estipulada. Este arquetipo de creencias se señala como positivo y su validez es capaz de ser comparada con la realidad.

Elster (2007) afirma que las creencias alcanzan ser verdaderas si están conformes con el estado de cosas del mundo, y pueden ser comprobadas a través de evidencias. Las creencias, de los empresarios del sector comercio en este estudio, facultan los fines de la acción individual y conducen la indagación de los medios para alcanzar los fines.

En síntesis, las creencias reveladas son lo que expresa Boudon y Bourricaud (1994) “guías, orientaciones para la acción que pueden ser escogidas o construidas por los actores en función de su experiencia, personalidad y situación” (pág. 137 – 141) De esta manera las creencias de los empresarios son parte de su mundo de vida, de su cultura y de su crianza.

Crianza

Bocanegra (2006) a través de autores como Myers 1994; Aguirre, 2000; Aguirre & Duran, 2000; Sotomayor, 1999; y Delgado, 1998, expresa que la crianza hace parte de las relaciones familiares y en ellas se resalta el papel de los padres en la formación de sus hijos. El significado crianza emerge en los discursos de los empresarios al aludir la importancia de la formación dada por la familia, lo cual nos hace ver una interacción humana muy particular desde el valor, así se demuestra en la voz de E1 al manifestar *La decisión que tomo me baso en dos, una en la crianza de mi familia; ... vengo de una crianza muy ética, mi papá me enseñó con todo y que era comerciantes muy informal, me enseñó que la palabra tiene valor.*

Así, la crianza está influida por la sociedad, por consiguiente, esta es determinante en el proceso de formación de los empresarios venezolanos. En Castoriadis, citado por Monasterio (2016) concibe la sociedad como un sistema de interpretación del mundo; es decir, de construcción, creación, invención de su propio mundo, reconociendo por tanto, el principio de conservación de esa sociedad como conservación de sus atributos arbitrarios y específicos, o sea, es la conservación de sus significaciones imaginarias sociales arbitrarias.

Intuición

La intuición es estudiada por Kahneman (2014) desde la heurística y afirma que la mente a través de su pensamiento rápido o sistema 1, logra

asociar toda nueva información con aptitudes y pericias adquiridas en experiencias repetidas, lo cual hace que las decisiones tomadas de forma rápida y automática sean ilustradas como la intuición, donde la solución a determinado problema acude a la mente de manera inmediata ya que se han reconocido o asociado acontecimientos que resultan ser familiares para el decisor.

Desde esta perspectiva, el empresario E16 revitaliza a la intuición cuando afirma: *Afinando el instinto, En resumen por OLFATO (la experiencia de vida determina la decisión)*. Daniel Kahneman expresa que “...las predicciones intuitivas son casi completamente insensibles a la cualidad real con valor predictivo de la evidencia” (Ob. Cit.: pág. 246) así es dada la heurística de la asociación, la memoria asociativa tomar rápida y automáticamente la mejor elección posible a partir de la información disponible.

En este contexto, los empresarios demuestran tener facultad de comprender los sucesos al momento, sin necesidad de razonamiento⁸⁰. A nivel filosófico y epistemológico, la intuición está vinculada al conocimiento inmediato, directo y evidente, por tanto, no demanda de procesos de deducción. Edelberg (2007) mantiene que la intuición puede ser identificada como corazonada, instinto, sexto sentido, visión, palpito, presentimiento, así la intuición de los hombres del negocio de comercio toman decisiones en un contexto de incertidumbre, donde los datos son escasos y en oportunidades poco confiables, sin embargo, esta intuición parece conducirlos a la decisión pertinente.

⁸⁰ Eppen (2000), asegura que es necesaria una mezcla de modelos cuantitativos y cualitativos para poder tomar una decisión acertada. Los modelos matemáticos sirven como un apoyo ante situaciones proyectadas, aun así es importante el uso de la intuición ya que los modelos matemáticos no involucran factores externos cualitativos que afectan los procesos y producen cambios no previstos.

En síntesis; la experiencia, el conocimiento, la creencia, la crianza y la intuición del empresario venezolano, son elementos determinantes que codayuvan en la decisión, además, delinean un modelo de autoridad en las empresas. En Gadamer (1999) el concepto de autoridad está basado en el reconocimiento de un saber, es pues en la práctica de la vida y solo en ella donde se gana el reconocimiento de la autoridad, todo hombre "se encuentra siempre en una determinada vinculación moral y política desde la cual gana su imagen de las cosas" (pág. 384).

Para el autor, "...nuestro ser histórico y finito está determinado por el hecho de que la autoridad de lo transmitido, y no solo lo que se acepta razonadamente, tiene poder sobre nuestra acción y nuestro comportamiento". (Ob. Cit.: pág. 348). No cabe duda que ese histórico a que hace referencia Gadamer comprende los diversos significados agrupados en la categoría formación (Experiencia, Creencia, Conocimiento, Crianza e Intuición) configuran el poder como dispositivo de control que cristaliza la decisión.

Categoría Poder

El poder como categoría se comprende como una variación profunda pero efímera del ánimo como la agilidad de un individuo o un grupo en influir o imponer su voluntad sobre otros. Este elemento, es mencionado por el E10 , cuando al tomar una decisión afirma *Yo tengo el poder de decidir si lo hago de esta manera o me espero*. En el ejercicio del poder en las empresas los principales procesos están vinculados a la toma de decisiones, destacándose la influencia de las preferencias personales que tienen los empresarios.

De esta manera, se comparte lo expresado por Gallo (2016) al referir que la racionalidad de todo hombre y mujer de empresa es incompleta. No solo está limitada por la falta de conocimientos y por fallos en la voluntad, sino que también está sesgada por sus sentimientos, por sus tendencias y por sus

inclinaciones. Quienes ejercen el poder de gobierno y dirección en la empresa no solo quieren resultados económicos en la misma, sino que también quieren dar juego a sus preferencias personales, en razón del fuerte compromiso afectivo que toda persona tiene consigo misma.

Planteamientos que no se distancian de lo expresado por Weber (1977) enfatizaba que el poder es "...probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de la probabilidad" (pág. 43). Sin embargo el poder no se encuentra únicamente vinculado a una imposición de voluntad; sino que tiene distintas dimensiones puesto que se encuentra inherente en los actos decisorios y relaciones humanas, y en distintos escenarios; es decir el poder transita no es una imposición. En este sentido Foucault (1981) explica:

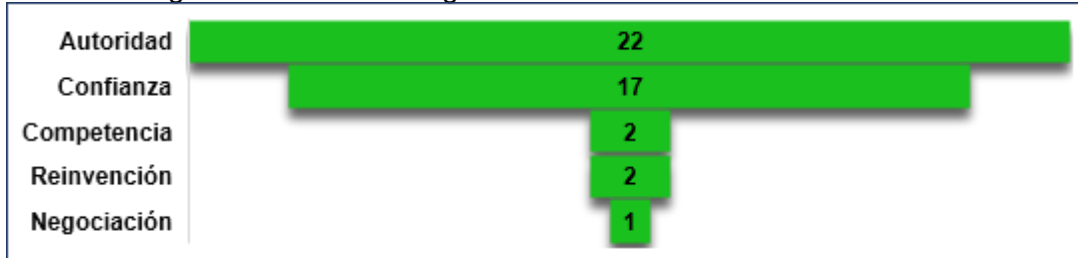
Lo que hace que el poder se sostenga, que sea aceptado, es sencillamente que no pesa solo como potencia que dice no, sino que cala de hecho, produce cosas, induce placer, forma saber, produce discursos; hay que considerarlo como una red productiva que pasa a través de todo el cuerpo social (pág. 137).

El poder de los empresarios, considera lo interno como a lo externo del negocio, es el poder que es ejercido sobre los individuos en la propia organización, y a lo externo es el influjo de la empresa en la sociedad. En este sentido el poder resulta ser un potencial de las empresas especialmente desde las relaciones, porque estas no solo se encuentran determinadas por su entorno; sino que también existe una influencia del comportamiento de los individuos donde toman forma sus decisiones a través de sus intereses y fuerzas.

En este orden de ideas, el poder está vinculado a los significados confianza, autoridad, competencia, negociación y reinención (Véase Gráfico N° 5), características que delinear a los empresarios del Sector Comercio e influyen en estos; haciendo del poder un factor dinámico en las empresas y

cambiante según quienes ejercen el poder o sobre quienes es ejercido, en función del interés, situaciones y decisiones.

Gráfico 5: Significados de la Categoría Poder



Fuente: Entrevista Toma de Decisiones en Empresas Venezolanas.
Elaborado por: Kardousli (2018).

Es así como a través de la autoridad, la confianza, la competencia, la reinención y la negociación aprehendida por empresarios han permitido el desarrollo a lo largo de su trayectoria de estas actitudes que fortalecen su poder. Por su parte Polo (1991) considera que el poder puede tomarse en dos sentidos, uno como la posibilidad de generar y desarrollar capacidades y habilidades; y otra como la influencia y dominio que es ejercido sobre otros, resultando este ser un poder imperativo; mientras que el primero alude a la actitud para realizar, pensar y actuar.

Autoridad

La autoridad es el ejercicio del poder legítimo y aceptado por aquellas personas que son objeto de él; con ello no se quiere decir que la autoridad es sinónimo de poder, sin embargo el poseer el poder si es sinónimo de la autoridad, por tanto la autoridad es el derecho adquirido de poseer el poder y ejercer su propia voluntad. Esto no escapa de las voces de los empresarios E1 y E9 cuando hablan: *Al final es mi decisión; ...la decisión de las compras la decisión a quien le puedo cotizar en estos momentos, es mía, ...Realmente con las compras soy muy meticoloso, yo soy el que hace las compras.* Igualmente lo afirman E6 –E11 – E13: *Yo, como gerente y accionista tomo las decisiones; Yo mismo tomo las decisiones; Yo. El dueño de mi empresa.*

Simon (1947) define a la autoridad como, ...el poder de tomar decisiones que guíen las acciones de otros. Es una relación entre dos individuos superior el uno, subordinado el otro. El superior transmite las decisiones, con las expectativas de que serán aceptadas por el subordinado. (pág. 120). Si la comunicación de decisiones es aceptada, la autoridad se confirma, por tanto la decisión de una orden con autoridad va a depender de la persona o grupo de personas a quien está dirigida, sin residir en quien emana la orden o decisión. La voz de E1 se manifiesta en sus palabras:

Mis empleados han aprendido un poco más de mí que yo de ellos creo ...porque yo tengo un criterio;...Porque ellos se han sentado: jefe cómo hacemos, bueno y yo aquí no hacemos nada, aquí nos quedamos todos, aquí estamos bien, estamos en positivo, estamos en azul? Si, aquí seguimos; ...y siempre al final me dicen tienes razón.

En este orden de ideas, la autoridad se encuentra vinculada a la jerarquía, por tanto la autoridad es “la que propicia a la organización su estructura formal, y se pueden tratar mejor las demás formas de influencia después de que esta estructura ha sido especificada” (Ob. Cit.: Pág.144). La autoridad con sus derechos formales y legales es parte del poder; especialmente en las empresas se encuentra estrechamente relacionada a la función de mando de los agentes directivos, y sin ella sería incoherente el funcionamiento de la empresa.

La autoridad para la toma de decisiones dependerá en algunas ocasiones del nivel de impacto, E4 expresa que las toma de decisiones en su empresa son: *Dependiendo de la magnitud, implicaciones, nivel de riesgo y tiempo disponible, estas pueden ser de carácter Autocrático o Democrático;* asimismo afirma que *las decisiones No se pueden desligar los factores inherentes al poder, autoridad y carácter;* además que las empresas se encuentran actualmente en *...una realidad compleja en donde el pasado ayuda poco y el futuro está tan cerca del presente, que solo factores*

relacionados con la naturaleza del problema, el poder, la autoridad y el carácter tienen una influencia decisiva.

La autoridad que toma decisiones desde lo autócrata es quien asume el impacto de sus decisiones, E18 expresa, *La dedición final corresponde a mi persona aunque se estila consultar la misma a los niveles medios y superiores de la organización. Yo soy el responsable de la decisión final siendo mi cargo el de presidente de la empresa;* por otra parte E10 dice: *Yo tengo el poder de decidir si lo hago de esta manera o me espero normal.*

Desde otra perspectiva se encuentran las decisiones colegiadas por las autoridades asignadas; E12 manifiesta: *Las decisiones son tomadas por la junta directiva, los comités establecidos y el personal gerencial autorizado para cada una de las áreas del negocio; ... la empresa toma decisiones de alguna manera pero con niveles de responsabilidad y aprobación definidos.* Por su parte E14 y E15 hacen mención que las decisiones son tomadas *Previa discusión de los directivos, por lo general, por mayoría absoluta; Las de mucha envergadura la Junta directiva, las rutinarias, cada gerente.*

Para Katz y Kahn (1993), consideran la autoridad como el poder legítimo dado a una persona o varias personas, el cual es aceptado y reconocido como adecuado por quien lo ejerce y quienes lo reciben. Este poder legítimo es representado a través del presidente o dueño de la empresa, así lo manifiesta E16 al decir que las decisiones son tomadas por *Presidencia en principio colegiada con staff de directivos;* mientras que E19 expresa:

Generalmente a través de reuniones gerenciales a través de las cuales los Gerentes y Directores exponen sus planteamientos sobre los puntos a decidir y luego se realizan las consideraciones necesarias. Luego de escuchar el Presidente del Grupo o el Gerente General (según el caso) tiene la última palabra...La decisión final en los aspectos estratégicos el Presidente del Grupo. En las líneas de producción los gerentes de división.

Es evidente que los empresarios venezolanos logran combinar el poder y la autoridad, garantizando el éxito de las acciones directivas en la manera de ejercer el poder, es decir los empresarios pueden utilizar la autoridad sutilmente minimizando las diferencias entre superior y subordinado, enfocados en el alto rendimiento de la empresa.

Confianza

La confianza y la toma de decisiones son factores que se encuentran estrechamente relacionados y más en un entorno caracterizado por la inestabilidad e incertidumbre; en cierto modo si no existe la confianza muy difícilmente puedan ser tomadas decisiones asumiendo los riesgos que esta pueda traer consigo. La confianza es el poder de la seguridad, de creer en el éxito; lo cual está muy relacionado con los relatos de los empresarios. Por su parte E1 manifiesta ampliamente el poder de la confianza en sí mismo y en su empresa al decir: *lo estás haciendo bien cuando tu dejas tu empresa abierta, ves a tu personal completo, todos, contentos dentro de lo que cabe; igualmente refleja su confianza en sus decisiones exitosas cuando expresa su satisfacción:*

con lo que hago y como lo estoy haciendo, creo que las decisiones que he ido tomando en el transcurso de todo este tiempo han sido las correctas...yo creo que la persona que se concentra en lo que hace, y lo trata de hacer bien y siente que lo está haciendo bien, lo hace bien.

McAllister (1995) define a la confianza como el grado en que una persona se siente dispuesta a actuar ante una determinada situación; en este sentido, no cabe duda que el poder de la confianza brinda a los empresarios seguridad en sus decisiones; E9 expresa: *Yo creo que es de confianza y posición; en la mayoría de los casos mis decisiones han sido acertadas; por su parte E18 y E10 asientan...Existe confianza en mi criterio; Vamos a seguir trabajando, ...ahora estamos bien*

Si bien es cierto que la confianza se encuentra intrínsecamente relacionada a la toma de decisiones, no resulta ser menos cierto que también interactúan elementos del contexto que pueden generar desconfianza en el empresario, en este particular las decisiones giran en torno a la confianza que el decisor tiene sobre otras personas y/o situaciones; se escucha en la voz E7 al decir: *La única manera de sentir confianza y seguridad es que trabajes directamente con el gobierno. Que ellos perciban ganancias de esa empresa, solo así sentirás confianza en la sustentabilidad de la misma.* Por su parte E19 argumenta: Pocas condiciones de confianza, pero aun las hay; mientras E8 *Si, actualmente, siguen existiendo condiciones.*

Al transferir el poder de la confianza en el otro o en otras situaciones, es evidente que la decisión se encuentra altamente condicionada por los factores del entorno y donde impera el elemento riesgo. E5 – E6 – E11 manifiestan que en la actualidad venezolana; *No hay seguridad jurídica y por ende no hay confianza; Tristemente, no existen las condiciones de confianza para tomar decisiones actualmente; No hay confianza actualmente.*

Kahneman (2014) explica que la confianza resulta ser un proceso cognitivo donde se refleja la coherencia de la información del entorno y la facilidad de su procesamiento; además que resulta altamente razonable para el decisor reconocer la incertidumbre y el riesgo. Los empresarios E12 y E13 manifiestan que *La confianza es muy precaria y no se garantiza en algunos casos la seguridad jurídica y las condiciones económicas. En este momento, las condiciones no generan confianza de ningún tipo para un empresario y agrega E17 (el discurso del gobierno) acaba con el don máspreciado del desarrollo y éxito económico y social de un país: LA CONFIANZA.*

En el marco de estas consideraciones, el significado confianza en la toma de decisiones de los empresarios, hace ver que, a pesar de las limitaciones, restricciones e incertidumbre, mantienen sus empresas

operativas y en constantes inversiones en la Venezuela actual; de algún modo el poder de la confianza ejerce gran influencia en el proceso decisorio.

Competencia

El significado de competencia dentro de la categoría poder, es propio del quehacer empresarial por la preponderancia del mercado, en este particular es la gestión diaria por sobrevivir en un entorno caracterizado por la incertidumbre y crisis; donde cada producto o servicio puede ser visto a su vez como una oportunidad que tienen las empresas del sector comercio de mantenerse en el mercado venezolano. En este sentido, E7 expresa: *Siento que este momento de crisis es más para apoyarnos que competir.*

El competir representa para estos empresarios una habilidad determinante, esta guía la toma de decisiones y afianza el poder de estos hombres en el mundo del negocio venezolano. La competencia empresarial resulta ser como una fuente de oportunidades dadas por los acontecimientos del entorno y la experiencia del empresario. Sandoval y Mariscal (2011) expresan que la competencia es un fenómeno libre, en constante interacción de la empresa con otras empresas y con el entorno en un mercado, que busca conquistar antes que cualquier otra al consumidor, ya sea con la innovación de nuevos productos, mejores precios o una mejor calidad de productos y servicios.

Evidencia que manifiesta E1 al sostener que: *el reto es traer novedad, traer productos de primera, y ser siempre el mejor, en servicio, en todo. Ser competencia para tratar de ser cada vez ser mejor.* Es evidente que los empresarios venezolanos asumen los riesgos que presenta el entorno, toman decisiones para hacer que sus empresas sean más competitivas y puedan resistir a la crisis venezolana, y por tanto gozan de mayores posibilidades de sobrevivencia. Esta característica, conlleva a que estos negociadores estén constantemente reinventándose en el sector comercial.

Reinvención

Reinventarse ha sido una de las decisiones que han tomado los empresarios del sector comercio en Venezuela, reinventar los negocios ha significado para los empresarios encontrar las posibilidades para ser diferentes, novedosos y valiosos para el mercado venezolano; además que ha significado arriesgar a desarrollar nuevas capacidades en un entorno turbulento.

Tomar decisiones hacia un novedoso trayecto de negocio, implica reinventarse, adaptarse a nuevas circunstancias y plantear nuevos objetivos. Tomar decisiones hacia la reinvención de la empresa significa asumir riesgos, salir de la zona de confort, adquirir nuevas capacidades; E4 manifiesta la necesidad de *...una gran dosis de autoridad, poder y carácter. Hay que reinventarse constantemente...* Creatividad e imaginación ante la complejidad.

Negociación

La negociación resulta ser una actitud vinculada al poder que caracteriza a los empresarios que incide de manera efectiva en la búsqueda de un objetivo en particular; por tanto es el poder del individuo para llegar a acuerdos ventajosos; así lo expresa E9 al manifestar *...mira me están pidiendo una cotizaciones cómo me lo vas a pagar, te pago a final de mes, cotízale, que personalmente tengo que negociar el pago.* Expresiones que muestran que cerrar la negociación es la habilidad que han desarrollado los empresarios para controlar los recursos y beneficios de los clientes y proveedores que se relacionan día a día con su negocio.

Categoría Ética

La ética⁸¹ es un conjunto de normas, valores, principios que guían la acción práctica de las organizaciones y de sus integrantes; se construye a partir del marco filosófico de la empresa que persigue un objeto económico y social, para lo cual cuentan con los recursos y los medios necesarios y despliega hábitos y comportamientos. Igualmente la ética, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de la gerencia y la toma de decisiones, por otra parte, identifica peligros y oportunidades para determinar situaciones futuras, permitiendo ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección.

La ética, considerada en este estudio como un valor fundamental dentro de la axiología, desde la perspectiva de Cortina (2000 y 2005) presenta como valor central la dignidad y la autonomía del individuo, donde se conocen las deudas y las responsabilidades con los otros y donde además se trata de convivir con las virtudes, pero aún más con los defectos del otro, existe por tanto la necesidad de la formación de la educación moral en todos los niveles de la vida, para obtener conciencia, y poder cambiar así los principios y valores morales a la luz de las realidades cambiantes y existentes en el mundo moderno. La razón sería el elemento esencial para fundamentar los juicios éticos.

Sin embargo, Cortina (2005) considera que es de la corriente según la cual la ética se auto inserta en la taxonomía ética como cognitivista,

⁸¹ Para Sánchez (2015) La palabra ética proviene del latín *ethŪcus*, y este del griego *ἠθικός*, o transcrito a nuestro alfabeto, *êthicos*, cuyo significado sería carácter o modo de ser. Diferenciándolo del término latino *mores*, que da origen a la palabra moral y de significado costumbre.

universalista, procedimental, deontológica y de principios, por lo que permite al ser humano manejarse entre dos parámetros éticos. En este sentido, la ética, está delineada por las normas de moralidad y convivencia que deben tener las personas para entenderse y funcionar como sociedad, tiene que ver con los esfuerzos individuales y deseos de encontrarse en función a un razonamiento lógico para una mayor comunicación y entendimiento, son los deberes mínimos a cumplir amparados por los fundamentos básicos de justicia, es la convivencia de los seres humanos, con la diversidad moral, aceptándonos tal cual somos.

Lo ético, siguiendo a Etkin (2007), es conducirse en el plano de lo legítimo, lo honesto y lo socialmente aceptable, por otra parte se plantea que la presencia de actitudes y esquemas autoritarios como elementos a desplazar en el comportamiento de las organizaciones para poder avanzar a la gerencia de valores.

Cortina (2005) vincula la gerencia con la ética, desde la perspectiva de la axiología como integración de valores sociales, expresados empíricamente en un conjunto de normas, valores y principios, que guían la acción de las organizaciones y empresas y la de sus integrantes, y se construye a partir del marco filosófico de la institucionalidad, que persigue un objeto social para lo cual deben contar con los recursos y los medios necesarios y desplegar comportamientos que hacen posible la vivencia de la democracia, participación, responsabilidad, solidaridad, transparencia y diálogo para la información y comunicación (Véase Gráfico N°6).

Lo ético, siguiendo a Hegel (1966) es la conciencia general que abarca en sí la certeza sensible, mientras que la moral, acepta y reconoce que la conciencia moral, pertenece al deber y vale para ella como la esencia para ella que es real y activa, y que en su realidad y obrar cumple con el deber". De esta manera se desarrolla el significado moral, como el sistema que vincula los

valores o principios y las acciones, regulando las relaciones de las personas entre sí y de estas con su comunidad.

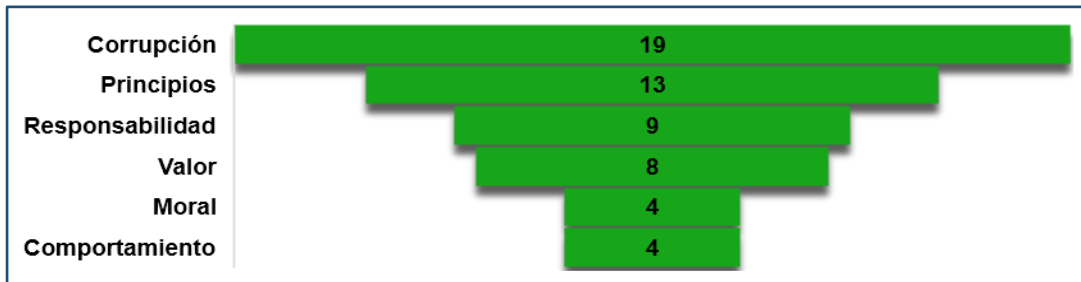


Gráfico 6: Significados de la Categoría Ética

Fuente: Entrevista Toma de Decisiones en Empresas Venezolanas.

Elaborado por: Kardousli (2018)

En la línea empresarial, encontramos en Sánchez (2015) que la dimensión ética debe ser entendida en la suma de dos cuestiones. La primera en cuanto a la virtud moral de sus directivos, la segunda en cuanto a la cultura y las estructuras organizativas de las que se componen. La variable ética es la forma de entender tanto desde el punto de vista individual como colectivo la influencia de las decisiones en el externo de la propia organización (pág. 462)

Moral

Para Cortina (2009) “lo moral sigue presentándose como la forma de conducta a través de lo que se expresa el más propio ser del hombre”, en este pensamiento se refleja de manera principal, lo importante de la formación de bases morales bien conformadas en el ser humano, para poder proceder de buena manera, en función a los demás, donde la convivencia humana pueda ser más llevadera. Así, E1 exterioriza *yo puedo decir no tengo lo que tienen los demás, pero tengo mi conciencia moral y mi puerta abierta para el que venga.*

Lo ético, siguiendo a Hegel (1993) es la conciencia general que abarca en sí la certeza sensible⁸², mientras que la moral, no es el resultado de un contrato social, sino un crecimiento natural que surge en la familia y culmina, en un plano histórico y político, además acepta y reconoce que la conciencia moral, pertenece al deber y vale para ella como la esencia para ella que es real y activa, y que en su realidad y obrar cumple con el deber. De esta manera se desarrolla el significado moral, como el sistema que vincula los valores o principios y las acciones, regulando las relaciones de las personas entre sí y de estas con su comunidad

Sin embargo, la ética debe considerarse como un comportamiento individual, la persona es la que decide si es ético o no, la moral por lo contrario es colectiva, está más ligada a la sociedad. En este caso, E17 expresa que *la Moral hoy en día en nuestra Venezuela es elástica*, coincidiendo con lo expuesto por Monasterio (2014) en cuanto a los dilemas morales, evidencia la investigadora que en las organizaciones venezolanas actualmente surge la manipulación de las reglas a fin de adecuarlas a los fines del grupo de poder. Igualmente, Maffesoli, referido por Alzuru (2005) insiste que “la moral se reduce a un determinado grupo social que detenta el poder, sea el gobierno, el Estado, las instituciones que representa el sistema social” (pág. 92).

Al respecto, agrega E2 *Justamente la moral se prueba no en condiciones cómodas, sino cuando las dificultades nos ponen en situaciones donde debemos realizar cálculos morales en los cuales entran en juego las contradicciones entre los principios que decimos o pensamos que creemos y la realidad que vivimos a diario. La comodidad no implica retos morales*. En esta línea, sostiene Hinde (2007) que las personas al buscar mantener la congruencia en su sistema personal, pueden tomar sus acciones como

⁸² La certeza Sensible, entendida como “el conocimiento más rico e incluso como un conocimiento de riqueza infinita a la que no es posible encontrar límites si vamos más allá en el espacio y en el tiempo en que se despliega. Este conocimiento se manifiesta, además, como el más verdadero pues aún no ha dejado a un lado nada del objeto” (Hegel. 1993: pág. 63).

correctas cuando en realidad se desvían de los preceptos generalmente establecidos por la sociedad, así lo refleja la opinión de E7 al indicar *Normalmente en una empresa lo primordial es parte financiera antes que la moral.*

Así la moral en su camino hacia la ética pasa por diferentes fases, como plantean Tocuyo y Monasterio (2017) desde la teoría hasta la praxis, como punto central de actuación humana. En ese transitar, entra en niveles de reflexión, que pueden ir desde la lógica, hasta llegar al deber, como norma en los procedimientos, la lógica en estos niveles, está fundamentada por lo racional y la razón, y se manifiesta a través de los comportamientos como expresión de los valores de las personas, sin embargo, esa moral puede tomar otra cauce por otro tipo de valores que necesariamente no responden a la organización.

Desde estas evidencias, los empresarios del sector comercio al por mayor y por menor demuestran reconocer que las condiciones del mercado venezolano actualmente, conllevan a situar a los individuos a tomar decisiones en medio de tensiones morales en un mundo que a coadyuva a jugar con las reglas que establece el Estado en materia empresarial para legitimar acciones y procedimientos distantes de la legalidad. Legaz (1958) que la legitimidad se refiere al hecho de que un orden político es merecedor de reconocimiento. "La «legitimidad» es un concepto paralelo al de legalidad posee también un sentido fundamental, que alude a los principios de justificación del Derecho"⁸³; además, "posee una carga histórica, si bien ahora diríamos que se trata de un concepto más bien «antiguo», a diferencia de la legalidad, que es una idea «moderna»"⁸⁴ (pág. 8).

Por otra parte, Serrano (1991) que "Legitimidad significa que la pretensión que acompaña a un orden político de ser reconocido como correcto y justo no está desprovista de buenos argumentos; un orden legítimo merece

⁸³ El Derecho como «punto de vista sobre la justicia»

⁸⁴ La modernidad

el reconocimiento... por parte de un orden político" (pág.1). Las legitimaciones sirven para hacer efectiva esa pretensión, esto es: para mostrar cómo y por qué las instituciones existentes (o las recomendadas) son adecuadas para emplear el poder político en forma tal que lleguen a realizarse los valores constituidos de la identidad social.

Finalmente, la ética constituye una rama filosófica que reflexiona sobre la moralidad de nuestra conducta con la intención de legitimarla a partir de unos principios compartidos y respetados por cualquier individuo, independientemente de su moral. Como plantean Castiñeira y Ribera (2016) en relación a las tensiones morales "Las aspiraciones humanas son imprescindibles: mueven el mundo. Pero su formulación no las hace automáticamente factibles. El mundo del deseo choca con el mundo de la realidad, la que impone límites" (pág. s. n.) narrativa que expresa la vivencia del empresario venezolano.

Principios

Los principios son un conjunto de valores, creencias y normas que orientan la acción del individuo, estos se manifiestan en el modo de pensar y sentir, inclusive en la cultura. Los principios son declaraciones éticas valorativas y reglamentarias propias del individuo que apoyan su necesidad de crecimiento y desarrollo. Desde estas ideas, los principios emergen como significados cuando los empresarios resaltan el valor de las decisiones en la conducción de sus negocios, especialmente cuando E4 expresa: *Una decisión implica una valoración y esta valoración siempre está basada en principios*. Igualmente declara E1:

Mi sector no es una cosa de comprar y vender un celular, es muy diferente, mi sector depende de que te llaman, que una persona no puede pagar este precio, pues hágale un descuento, no importa, esta persona hay que ayudarlo... en mi caso particular tengo ese principio, y eso me ha ayudado que en el mundo donde me desempeño pues me ha dado apertura.

Por su parte los empresarios E5 – E6 – E8 – E12 – E13 destacan que, *Siempre es posible mantener los principios en mis decisiones. Importante es siempre mantener los principios morales. Si es posible mantener los principios. Siempre es posible decidir con principios. Si es posible mantener los principios.* Es evidente que los empresarios venezolanos del sector comercio al por mayor y por menor resaltan sus principios en sus decisiones, principios que se encuentran enmarcados por su ética. Así lo exclama E18 al manifestar:

No creo que posiciones extremas (blanco o negro) creo que se debe actuar con pureza de corazón, con ética, haciendo lo necesario para mantener en pie nuestras empresas, buscar el beneficio propio y de nuestros empleados y poder "hacer patria" con nuestras empresas y entendimientos. En conclusión si se puede mantener los principios éticos morales sin ser tontos.

Para Cortina (2005), la ética, dentro de axiología, es la expresión de la conducta honesta, comprometida y solidaria, por lo tanto los principios fundamentales de la ética en el contexto empresarial venezolano, se manifiesta cuando E1, exclama *aquí se ha perdido mucho la ética del trabajo yo pienso que aquí mucha gente ve todo muy monetariamente.* Estas evidencias concuerdan con los resultados del estudio de Peña (2013) con empresarios venezolanos, cuando demuestra fundamentándose en Cortina que para estos hombres “la rentabilidad y competitividad del negocio no está reñida con la ética” (pág.107) posición que se develan en las voces de los empresarios cuando expresan: E6 *Lamentablemente el mismo entorno a veces te lleva a situaciones donde debes desviar un poco esos principios, E7 Siempre las decisiones afectaran de alguna manera los principios pero ese enfoque ya depende la persona encarga de tomar las decisiones.* Por su parte E11 asevera que *No siempre en las decisiones se mantienen los principios*

En este mismo orden de ideas, afirma Peña que, “cuando una empresa solo se plantea maximizar sus beneficios económicos en el corto plazo no va

poder sobrevivir en una época como la actual, donde las prácticas éticas son una garantía de supervivencia en el tiempo” (pág.107) Por su parte E9 afirma: *Otras empresas han cerrado, sin ningún principio, con todo el trabajo perdido, en lo ético, en lo personal, de la calle viene mucha gente desempleada buscando trabajo.*

No cabe duda que las decisiones, tienen un valor intrínseco, dado que tienen un impacto que puede ser valorado por los otros empresarios y miembros de la compañía, por consiguiente, es en la cotidianidad donde se erigen los significados de las acciones de los empresarios y las variaciones de significado manifestadas por cada uno de estos, se revelan diferencias entre las estructuras significativas de cada decisor, por lo que las apreciaciones de un mismo fenómeno pueden ser distintas.

Así desde las voces de los tomadores de decisiones en las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela se evidencia que estos empresarios han sobrevenido, evolucionando y transformado aceleradamente su accionar en los procesos decisorios, aunque se reconoce que en oportunidades parecen distanciarse de los principios empresariales, así, el sentido de la decisión parte de la comprensión del mismo contexto para mantener el negocio.

Esta diferencia de apreciación, en cuanto a mantener los principios o desviarse de oportunidades, requiere reconocer los motivos de esta decisión, además, hay que saber los antecedentes y el contexto significativo donde se desenvuelven estos empresarios. La decisión asumida por el empresario es interpretada por él mismo y así le concede un sentido a la situación actual venezolana.

En síntesis, se evidencia que esta tipología de empresarios hace esfuerzos para mantener los principios de la compañía. La principal respuesta se encuentra en la acción moral y valores que potencia la decisión de estos

hombres, recalcando y enfatizando un aspecto importante como son los principios sin obviar la productividad y eficiencia.

Valores

En relación a los valores, Mosterin (1993) lo consagra “por las propiedades objetivas de las cosas estimables, en virtud de las cuales se constituyen como bienes y provocan nuestra atracción y/o para otros repulsión, por lo que los valores son siempre polares y aparecen en dualidad”. (pág.129)

Yorde (2008) refiere que los valores, son objeto de estudio de la axiología, y surgen para asociarse. Hoy hay muchos tipos de asociación en la vida del ser humano amistad, sociedad de negocios, pareja, comunidad, y ellos dependen de valores particulares. En esta línea, los valores están asociados a las decisiones económicas de los empresarios, aspecto que muestra E4 al afirmar *Una decisión implica una valoración*, asimismo, agrega E3 *Las decisiones tienen mucho valor en el éxito económico de mi empresa*.

Al respecto, Cruz (2016) y Frondizi (2010), señalan el aspecto económico como parte de valores, este último teórico establece una taxonomía donde esta se encuentra en la escala inferiores. Asimismo, Cruz incorpora lo económico a lo social, al señalar que existen los valores sociales y culturales determinados por una sociedad, entre ellos están, la cultura, valores económicos, valores estéticos, entre otros. No existe un listado específico de valores humanos, ya que su definición puede variar de acuerdo al filósofo o el pensador en cuestión.

Yorde (2008), propone una teoría acerca de la estructura psicológica de los valores. En este sentido, un valor es el concepto que tiene un individuo de un objetivo (terminal- instrumental) transituacional, que expresa intereses (individuales-colectivos o ambos) concernientes a un dominio o área motivacional y que es utilizado en un rango de importancia (muy importante-

sin importancia) como principio rector de su vida. Rango que también establecen los empresarios, E11 y E12 de manera cuantitativa al declarar *Las decisiones económicas tienen un 100% de valor en el éxito...100% necesarias e importantes para la actuación de una empresa, todo se basa en la toma de decisiones.*

De esta manera, los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida de la empresa de forma dinámica, por consiguiente, los valores se transforman con la realidad venezolana, y dan sentido a la acción empresarial, y la complejizan como consecuencia que los valores obedecen a causas diversas, y requieren complicados juicios y decisiones en el mundo vivido de las empresas, dándose así lo denominado por Francisco Varela el mundo enactuado de las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela.

Las evidencias encontradas revelan que estos decisores del sector comercio reconocen la decisión como *Un alto valor estratégico y decisivo*, así lo dice E4, *pero estas están acompañadas de la palabra*, siendo para ellos un valor. E1 sostiene *La palabra tiene un valor... para mí si tiene valor la palabra, decir algo que uno tiene que cumplir, a veces bueno sabiendo que estás perdiendo pero lo dijiste y tienes que cumplirlo, bueno la palabra por delante como quien dice.* De esta manera, *emerge la palabra como un valor vinculado a la decisión de estos individuos.*

Responsabilidad

Desde la mirada de la categoría ética se representa el valor de la responsabilidad en los empresarios del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela, Sánchez (2015) explica que la responsabilidad “se configura como base del entramado social para la consecución de objetivos comunes... Es aquí donde encontramos las características que conforman el

concepto: alternativas de elección, acción libre y previsión de las consecuencias” (pág. 461).

Según el autor, la responsabilidad “Será el resultado final el que nos ponga en relación con otros, siendo por tanto el cumplimiento hacia el otro el que genera esta responsabilidad, además de la confianza recíproca”.(Ob. Cit.: pág. 461). Planteamientos que concuerdan con las evidencias encontradas en palabras de E16, cuando dice *Las decisiones se toman según el bienestar del colectivo... Solo en los beneficios sociales. Igualmente lo manifiesta E13 cuando expresa que: trato de no afectar a las personas que trabajan en la empresa.*

En este sentido, la responsabilidad y los valores son un marco de referencia de la actuación del individuo que se concretan y expresan en normas, criterios o pautas de actuación; afirma Sánchez (2015) que la responsabilidad que tienen los empresarios o directivos de una organización consiste en dirigir la empresa en primer lugar conforma a sus deseos y preferencias, elecciones que generalmente se encuentran estrechamente vinculadas a la maximización de sus beneficios, y a su vez apegados a las reglas básicas de la sociedad, tanto las incorporadas al marco legal como a las costumbres éticas.

Estos preceptos demuestran la vinculación de la ética a la toma de decisiones; decisiones que involucran al sentido de la responsabilidad; así como lo manifiesta E15 al expresar que su empresa tiene *El compromiso con el país.* Igualmente E1 manifiesta que *La empresa está pendiente de cualquier detalle, yo los ayudo con préstamos adicionales, para poder reparar el carro, para poder x, una situación particular; agrega, ...con aumentos constantes de ingreso y con bonificaciones mensuales, con bolsas preparadas por la compañía con RRHH para poder ayudar en la parte de alimentación, bolsas muy bien preparadas.*

El significado de responsabilidad como compromiso está fundamentado en las normas éticas y morales, en el cumplimiento de deberes y en los valores; estos a su vez se encuentran relacionados a la toma de decisiones de los empresarios venezolanos; y por ende en su comportamiento.

Comportamiento

El comportamiento del individuo es un conjunto de actos determinados por las emociones, los valores, la ética, la cultura; es una completa interacción que hacen el modo de ser y actuar del individuo. Para Cobo (2003) el comportamiento es una relación y resultado de dos factores; el primero concierne a las emociones del individuo como lo es la motivación, las expectativas y los deseos de la persona; el segundo factor son todas las demandas e influencias del entorno (económico, político, social, tecnológico, cultural).

Estos elementos que conforman el comportamiento del individuo, es visualizado en las expresiones de los empresarios entrevistados, por su parte E17 al decir que *La puntualidad, competencia, responsabilidad, lealtad, crecimiento profesional, etc. fue mi experiencia profesional inicial y en verdad no lo abandono nunca. Por su parte, E19 Evito negociaciones con el sector público. Estableciendo políticas anti-corrupción. Asimismo, ante un entorno caracterizado por la incertidumbre E7 manifiesta: Siento que mientras estés en Venezuela y tu empresa este generando un mínimo de ingresos para mantener la actividad comercial no debe cerrarse. Generaría más desempleo y miseria.*

Papalia (1987) explica que el comportamiento por lo general es uniforme y permanente, a su vez se encuentra sujeto a adaptaciones según las circunstancias que enfrenta el individuo en su desenvolvimiento y relaciones con el entorno. Desde esta perspectiva E1 alega que, *en el transcurso de mi vida he tenido negocio de todo tipo, pero llegar a este negocio y entenderlo y*

llevarlo al contexto donde tú tienes que mezclar lo profesional con lo personal, hay muchas cosas que tú tienes que manejar con las dos manos.

El entorno venezolano ha tenido gran relevancia en el comportamiento de los empresarios del sector comercio al por mayor y por menor, por lo cual se ha develado que existen diversas situaciones y problemas morales con los cuales tienen que enfrentarse en su quehacer empresarial; situaciones como la dificultad de mantener congruencia en sus comportamientos, principios y valores, entre estos dilemas se encuentra lidiar con el flagelo de la corrupción.

Corrupción

En Monasterio (2003) siguiendo Genis (1994) el término corrupción fue “utilizado por primera vez por Aristóteles en el lenguaje filosófico, como opuesto a generación” (pág. 28). La palabra está compuesta de la raíz *cha* - en su sentido de intensificación y - *rupción* equivalente a romper, desmembrar, desmenuzar. La investigadora comprueba en su estudio que el fenómeno de la corrupción es un factor vinculado a los diversos ámbitos del país, con énfasis en lo económico y lo social, este flagelo afecta las dinámicas empresariales abruptamente, lesionando las bases éticas de las empresas venezolanas.

Así se evidencia desde la voz de E7, cuando expresa que En Venezuela siempre han existido los actos de corrupción y creo que es algo que no va a desaparecer con ningún gobierno. Agrega E1 aquí todo el mundo se ha enriquecido de una manera abrupta e ilícita, de una manera ilícita la gente ha hecho dinero ...lamentablemente se ha visto distorsionado todo ... la gente por dinero hace todo.

La corrupción puede ser integral, y consecuentemente endémica, en este aspecto señala el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Oficina de Estadística e Informática (1999) que: “una fuente de corrupción puede ser un liderazgo político que sirve a sus propios intereses y una

estructura estatal grande, ineficiente, políticamente influenciada y mal dirigida” (pág. 31) habitualmente signado por la prelación de intereses individualista sobre los colectivos.

Al respecto, indica E10 *Los negocios que les vende a los del gobierno son una cuerda de corruptos, venden un producto que vale 100 bs en 3mil y lo cobran de una vez y reparten sus comisiones no sé a cuántos; enfatiza que ...eso es robar ...corrupción desmedida brutal.* Agrega E3:

...un ejemplo en una alcaldía, requiero de un documento para un registro pues a veces por tenerlo más rápido tengo que pagarlo...hay normas ...pero que tu aplicas la norma de esta manera te puede ir mejor...Es la misma norma pero con un poquito de desviación.

La instauración de la corrupción en el sector público, obstaculiza el desarrollo de las empresas del sector comercio, condición que en oportunidades conlleva a decisiones empresariales distanciadas de los preceptos éticos de los empresarios, estos se ven obligados a cancelar coimas para poder obtener permisologías supeditadas a un burocratismo, casi imposible de superar.

Así lo sostiene E6 cuando refiere *Lamentablemente tenemos que hacernos la vista ciega en algunos casos de corrupción, ya que en muchas situaciones si no tomas en consideración tal aspecto, muchos de los problemas no se resolverían;* asimismo, indica E9 *...los permisos son un papel que necesitas para trabajar y si tengo que pagar para poder agilizar, lo hago.* Estos resultados muestran como el empresario, está consciente de estas situaciones irregulares, sin embargo decide transitar por estos procedimientos para poder mantener el negocio, dice E18 *Trato de evitar los actos de corrupción, pero en casos resulta ineludible tener que ceder en función de un objetivo o de mantener la empresa en funcionamiento.*

El asumir el empresario la corrupción como una condición del modelo económico, como plantea Monasterio (2003) y Akerlof y Shiller (2009) conlleva a decidir el pago de los cobros indebidos E13:

Mi empresa no trabaja directamente con empresas del Estado: sin embargo, nos vemos expuestos a cobros indebidos por parte de las autoridades policiales, militares y de aduana. Ante esta situación, siempre traslado cualquier cobro indebido, a los propietarios de las cargas transportadas.

A pesar que otros empresarios nieguen esta situación como se muestra en las frases de E8 *Mi empresa no toma decisiones en base a ese tipo de funcionarios corruptos*, resalta E14 *No caigo en sobornos*, y E11 dice *Trato de mantener todos mis deberes (impuestos, alcaldías y servicios) al día para evitar caer en estas situaciones* otros, reconocen la presencia del flagelo, ejemplo de esto es lo referido por E7 *El problema es que esos actos de corrupción están agravando más la crisis económica*; y afianzado por E15 al insistir que cualquier decisión la toma *Con mucha cautela, ya que cada día estamos bajo la presión e influencia de estas prácticas de corrupción*.

En este contexto, Monasterio (2003) advertía que el sector privado también está envuelto en la mayoría de los casos de corrupción del gobierno, lo que incluye en base a la definición del término corrupción en la propuesta del 1998 por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo “el mal uso del dinero o favores con beneficio personal, abuso de autoridad del oficialismo o la influencia para los cambios monetarios o favores y violación de los intereses públicos con el propósito de obtener ventajas personales especiales” (pág. 92).

Agrega que la corrupción en Venezuela ocupa un lugar preeminente en las cuentas nacionales no contabilizadas oficialmente, esta apropiación del dinero público genera desconfianza entre los ciudadanos. El bajo clima de confianza origina que las personas tiendan a formar imágenes de las

instituciones y dirigentes de la sociedad, poco acorde con los valores éticos que deben regir la sociedad.

No cabe duda, ante las evidencias mostradas en el desarrollo de esta categoría ética que se evidencia el reconocimiento de los dilemas éticos que enfrenta el empresario cada día en Venezuela y como estos afectan la decisión, sin embargo, son capaces de reconocer el fenómeno y plantear acciones que beneficien la empresa, aunque en oportunidades estas acciones se distancian de los preceptos morales. De ahí que la utilidad aparece como un elemento determinante para el logro de los objetivos.

A manera de conclusión de esta categoría Ética, es necesario resaltar que este ser en la decisión que enfrenta los dilemas éticos, también está embebido de su emocionalidad, Guidano (1994) él se inserta en la generación de conocimiento como actor principal, su protagonismo es tal, que sin la presencia de él, no se puede afirmar la existencia de esa realidad. El empresario, es el que interpreta o reinterpreta su historia, haciéndolo coherente con su mirada personal, la que genera el conocimiento desde adentro, como respuesta a las tensiones del ambiente y a las propias tensiones internas. De ahí que surjan desde las voces de los empresarios elementos como las emociones, sentimientos, conductas inconscientes, entre otros, que enriquecen la búsqueda.

Categoría Emoción

La emoción como categoría se entiende como una variación profunda pero efímera del ánimo, la cual puede ser agradable o desagradable. Lugo destaca a través de Lazarus en Monasterio (2013) que las emociones son reacciones psicofisiológicas producidas en el individuo ante informaciones del ambiente que llaman su atención; lo que invita a tomar en cuenta, en el análisis de las emociones, los eventos no observables como las experiencias

subjetivas y procesos de evitación y resistencia; por tanto, la distinción entre experimentar una emoción y expresarla resultan ser aspectos importantes pues el contexto puede llevar a las personas a evidenciar emociones al sentirlas y a no demostrar que se sienten.

En esta sentido, las reflexiones de Lugo, recopiladas por Monasterio (2013) apuntan que las emociones vistas como principios articuladores que se integran a la acción, planificación, cultura, desarrollo, organización e investigación gerencial, aluden a procesos cognitivos y simbólicos de interiorización de producciones socioculturales y pueden concebirse como productos circulantes representativos que permiten interpretar y actuar sobre la realidad, es decir, inciden en la constitución de la conciencia y de las relaciones con los seres que habitan el mundo.

En esta línea argumentativa Borjas y Monasterio (2012) revelan que la gerencia venezolana esta mediada por el componente emocional, comparten con Banchs, cuando afirma que “las emociones dominantes en un momento particular no son las que determinan la acción, sino el conjunto de necesidades y los efectos que la satisfacción de una de ellas pueda tener sobre intereses y metas” (pág. 56). Desde esta disertación se asume que los planteamientos de Ortiz (1995) sobre la razón afectiva, interpretado desde el pathos (pasión) requieren de acercarnos al estudio de la emoción como categoría emergente en la gerencia venezolana del siglo XXI, partiendo que actualmente las organizaciones requieren superar el pensamiento lineal ante la imperiosa combinación de posibilidades que persiguen una visión mucho más real de los sistemas humanos, propia del devenir irreversible y la estabilidad, como factores de evolución del sistema sociales.

En este sentido, se sostiene que cada vez que un individuo experimenta un cambio en su ambiente se producen emociones. Echeverría (2005) explica que la emoción “es una distinción que hacemos en el lenguaje para referirnos al cambio en nuestro espacio de posibilidades a raíz de determinados

acontecimientos (sucesos, eventos o acciones)” (pág. 153) a lo cual, se pueden señalar las situaciones o condiciones particulares que generan una determinada emoción y a su vez, normalmente, si dichas situaciones desaparecen también las emociones desaparecerán. Por tanto, afirma que “las emociones son específicas y reactivas. Los acontecimientos la preceden. Al referirnos a las emociones, a menudo estamos observando la forma en que la acción (o determinados eventos) modifican nuestro horizonte de posibilidades” (pág. 153).

Son muchos los autores que han estudiado el tema de las emociones y aluden que la emoción es un proceso que se da en función a aspectos fisiológicos, conductuales, motivacionales, afectivos, entre otros. Al respecto Kleinginna y Kleinginna citado por Fernández, García, Jiménez, Martín y Domínguez (2010) expresan que la emoción tiene un carácter multidimensional que complejiza su noción de emoción, por tanto es:

...un proceso que implica una serie de condiciones desencadenantes (estímulos relevantes), la existencia de experiencias subjetivas o sentimientos (interpretación subjetiva), diversos niveles de procesamiento cognitivo (procesos valorativos, cambios fisiológicos (activación), patrones expresivos y de comunicación (expresión emocional), que tiene unos efectos motivadores (movilización para la acción) y una finalidad que es la adaptación a un entorno en continuo cambio (pág. 40).

Las emociones son un conjunto complejo de interacciones entre factores subjetivos y objetivos, mediados por el sistema neuronal y hormonal del individuo. Esta compleja interacción puede dar lugar a experiencias motivacionales y afectivas, generar procesos cognitivos como la percepción, valoración y expectativas, generar ajustes fisiológicos, y dar lugar a una conducta frecuentemente (pero no siempre) expresiva y adaptativa. En este estudio, la categoría emoción está compuesta por tres significados: Expectativas, Motivación y Estado de Ánimo (Véase Gráfico N°7).

Por tanto, las emociones constituyen una manifestación corporal sobre un hecho de relevancia del mundo social o interpersonal, resultan ser una experiencia corporal viva, veraz, situada y transitoria, que es percibida por la conciencia del individuo y recorre su cuerpo durante la vivencia, sumándolo a él y todas aquellas personas que lo rodean en una realidad posiblemente nueva o transformada. Desde estas explicaciones, no cabe duda de lo complejo que resulta interpretar la emoción en la dinámica empresarial donde acontece la toma de decisiones.

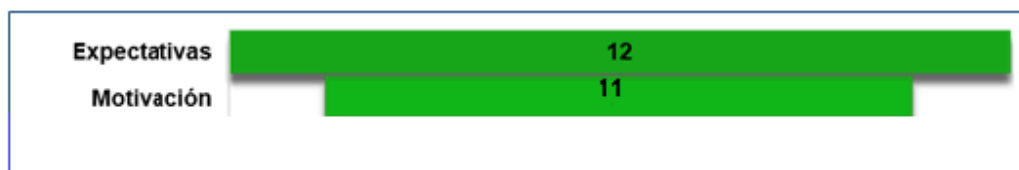


Gráfico 7: Significados de la Categoría Emoción
Fuente: Entrevista Toma de Decisiones en Empresas Venezolanas.
Elaborado por: Kardousli (2018).

Expectativa

Navas (1990) explica que el término expectativa en sus inicios fue utilizado en los estudios del análisis de la motivación conductual, y es visto como la esperanza y motivación ante un acontecimiento. La expectativa resulta ser una emoción de esperanza, que vive el individuo ante una probabilidad de un suceso o cualquier otro motivo pueda acontecer en completa satisfacción. Esta emoción se evidencia en las voces de E13 – E14 – E15 quienes expresan, *La esperanza de que en algún momento haya cambios, y mi empresa se encuentre posicionada, y lista para producir a máxima capacidad. Esperanzas de que saldremos adelante. La esperanza de cambio.*

Esta emoción también es sentida a través de la convicción por E19 al afirmar: La convicción de que pronto tendremos mejor situación-país; asimismo E1 – E9 – E13 apuestan a un cambio positivo, y en sus palabras

tenemos que apostar que esto va a cambiar; ...apostando a que este país en algún momento vuelva a ser como era antes, en todos los sentidos, ...la apuesta hacia un escenario muy diferente, es la única razón por la cual se toman cierto tipo de decisiones en la empresa. Por su parte E6 afirma su expectativa diciendo: algún día se tiene que acabar esa robadera, algún día, y eso es lo que nos está afectando a toditos hoy en día; mientras E12 Confía en que las condiciones económicas y políticas pueden mejorar.

Escoriza (1985) expresa que la expectativa es la anticipación de un evento o consecuencia futura; mientras Oliver (1997) la considera como un referente comparativo y categorizado por el nivel de deseo y el nivel de abstracción; en este sentido, la expectativa que se tiene sobre alguna situación se encuentra sustentada en otras situaciones que la convierten en una probabilidad concreta. Cognitivamente una expectativa se encuentra estrechamente vinculada a la probabilidad lógica de que un hecho suceda.

Los empresarios E2 – E6 – E7 manifiestan su expectativa a través del éxito de sus decisiones al expresar que: *El éxito se mide en función del cambio de ánimo en la población, es decir evitar la depresión y disfrutar en paz de nuestros bienes culturales y artísticas y poder participar en la creación de valor espiritual para los que hoy vivimos en esta tierra y para el futuro; Si se toma la decisión acertada, que más se puede pedir. Eso implica el éxito seguro; cada decisión es la diferencia entre un camino que te puede llevar al éxito u otro que te arrastre al fracaso.*

La expectativa en la categoría emoción viene dada como una variante que propone la antelación de un suceso exitoso en este particular para los empresario, en este sentido se ha podido evidenciar que los escenarios esperados por los decisores de las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela, están ligados a sucesos futuros exitosos, donde las decisiones siguen siendo protagonista en su quehacer empresarial, y de suma relevancia para garantizar el éxito venidero.

Motivación

La motivación es uno de los aspectos que se caracteriza por la interacción de factores internos y externos que determinan las acciones de los individuos; E4 manifiesta que *Es un escenario que motiva la inventiva y la creatividad*. En este sentido, Kleinginna y Kleinginna explican que las emociones resultan ser un agente motivador, una movilización para la acción, las emociones activan los procesos motivacionales en el individuo. Así lo manifiesta E1 al expresar que, *a mí me gusta lo que hago, me gusta muchísimo, y más me alegro cuando siento que lo estoy haciendo bien... para mí es extremadamente motivante porque me pone a pensar, a buscar, busco los productos novedosos*.

No cabe duda que la motivación resulta ser un significado con relevancia para el desarrollo empresarial, los empresarios del sector comercio en Venezuela, manifiestan que su empresa resulta ser un factor motivador para seguir invirtiendo y operativo en un entorno turbulento e incierto, en palabras de E9 expresa: *...a mí me encanta mi trabajo y lo que hago... es hacer de este trabajo como algo que realmente te apasione*.

Se hace evidente la emoción hacia la praxis empresarial, el sentirse productivo, el alcanzar los objetivos planteados; en la voz de E1 se muestra la motivación al manifestar que, *escuchas las necesidades, te sientes parte de la solución, uno le da la herramienta para que solucione*. La motivación hace que el empresario venezolano se mantenga en marcha, operativo, en prosecución; así lo revela E14 *Trabajamos con optimismo*, y por su parte E18 *Tenemos que seguir adelante ... Creo en la recompensa*.

Por tanto, la motivación resulta ser un agente impulsor en la toma de decisiones de los empresarios venezolanos que constituye con aportes positivos en la gerencia empresarial, manifiesta de manera certera y exitosa en la productividad y maximización de la utilidad esperada.

Aspectos conclusivos

En este acápite se presentan de manera sucinta los resultados encontrados en función de los objetivos propuestos en esta investigación. Atendiendo a cada uno de estos, y de acuerdo a las evidencias encontradas se revela la naturaleza que subyace a la toma de decisiones; se interpretan los significados que otorgan los empresarios a los elementos decisorios que coadyuvan al accionar gerencial y se configuran los elementos teóricos que explican las lógicas organizacionales que permean la decisión gerencial en las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela, base para generar el constructo.

En cuanto el sentido⁸⁵ de la praxis gerencial en la toma de decisiones de las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela, se puede apreciar desde el significado naturaleza de la decisión, la naturaleza entendida de acuerdo a Aristóteles, como la generación de todo aquello que crece y la materia intrínseca de donde proviene lo que nace, se recurre a las distinciones entre realidad y lógica para poder acercarnos a una respuesta; por otra parte, se requiere precisar en este acápite que desde el punto de vista empresarial, el entorno se concreta como todo aquello que es ajeno a la empresa, para Mintzberg (1988) es el conjunto de fuerzas y factores que escapan al control de la firma y que pueden tener un impacto sobre ella.

Sin embargo, las evidencias encontradas convocan a alejamos de la noción de entorno de Mintzberg, donde pretende distancia al ser de su

⁸⁵ Para Deleuze, el sentido es un “acontecimiento”, y un acontecimiento está siempre en el lenguaje. Es por eso que el sentido debe siempre generar el elemento primario del discurso: la proposición. Ella tiene tres funciones distintas: la denotación, la manifestación y la significación, o dicho de otro modo, el sentido debe generar: i) el estado de cosas denotado por la proposición (denotación), ii) los estados del sujeto manifestados por la proposición (manifestación), iii) los conceptos significados y las clases de proposición (significación). Véase Juan Ignacio Chávez *El sentido en Deleuze a partir de la fenomenología*. Estudios de Filosofía, Vol. 12, Pág. 11 – 30. Disponible en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/estudiosdefilosofia/article/viewFile/14588/15187>

realidad, y compartimos con Morin (1993) que el entorno es el conjunto de elementos que tienen influencia sobre los elementos del sistema o son influidos por él. De ahí y en definitiva, el fundamento mismo de la realidad no es la simplicidad sino la complejidad.

En esta línea y en relación al entorno y las lógicas, Díez de Castro, Vázquez, y Díez (2005) expresan que el entorno de la empresa “tanto a nivel institucional como el del mercado, favorece y posibilita el desarrollo de una determinada lógica” (pág. 83) por tanto, esta lógica es propia del ser, ese ser empresario que se enfrenta a un entorno repleto de incertidumbre; y donde manifiesta su accionar en el proceso decisorio. Así, Gabás (2011) dice que Heidegger afirma decididamente que “...la naturaleza, sale a la luz en medio de nuestros comportamientos existenciales” (pág. 122).

De esta manera, el entorno se configura como una realidad, siguiendo a Ferrater (s. f.) “el pensar lógico es frecuentemente identificado. Con la “Razón” o con el “Pensamiento”; por su parte, “la realidad (en tal caso equiparada con “el Ser”) son dos aspectos de un mismo y único “Ente” el cual se manifiesta a veces como “pensar – lógico” y a veces como “ser real” (pág. s. n.). El acuerdo entre la lógica y la realidad es posible, porque la realidad es últimamente de índole lógica. Por eso es necesario, comprender que el entorno es indisociable de la decisión que asume el empresario. ¿Pero qué plantea el autor cuando dice que la realidad es últimamente de índole lógico?

En este sentido, la lógica es aplicable a los distintos órdenes de lo real de muy distintas maneras y en diversos niveles (Ob. Cit.) por consiguiente, se genera la posibilidad de convergencia de diversas tradiciones de pensamiento al momento de tomar la decisión, como se observa en la Figura 7 . En estas líneas, es preciso destacar que a pesar que diversos autores al hablar de lógicas, hacen referencia a lo lógico – racional, esta investigación desarrolla y comparte las nuevas perspectivas, en cuanto a la existencia de diversas lógicas.

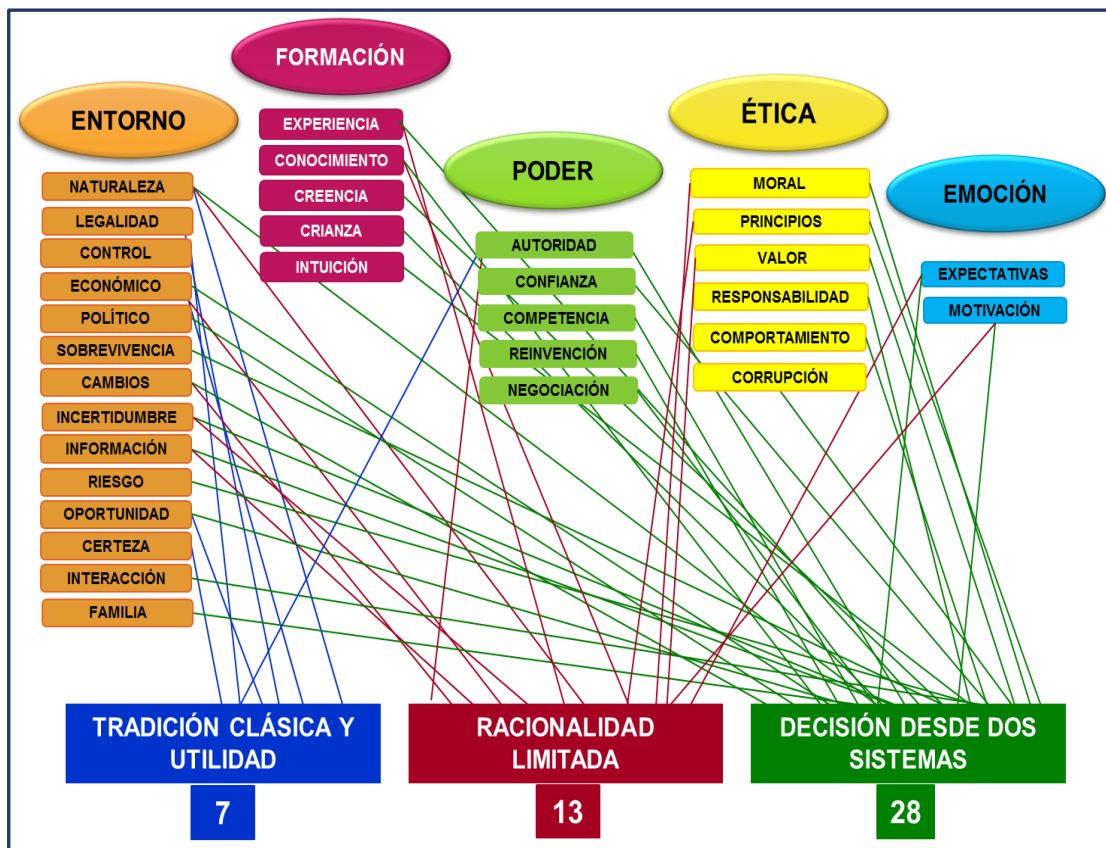


Figura 7: Convergencia de las Distintas Tradiciones de la Toma de Decisiones
Elaborado por: Kardousli (2019)

Entender este hecho, nos llevó a aceptar la complejidad de la decisiones desde los empresarios, Díez de Castro y Otros (2005) expresan que los sistemas complejos por sí mismos buscan adaptarse a su ambiente. Los sistemas complejos generan una lógica dominante la cual proporciona un conjunto de heurísticas, que simplifican y agilizan la toma de decisiones.

Y es desde ese accionar humano, que nos atrevemos a hablar de naturaleza de la decisión, por supuesto, esto nos remite al plano ontológico⁸⁶ de la toma de decisiones y no óptico. Lo ontológico es a través de ese

⁸⁶ Ontología significa "el estudio del ser". Esta palabra se forma a través de los términos griegos οντος, ontos, que significa ser, ente, y λόγος, logos, que significa estudio, discurso, ciencia, teoría. La ontología es una parte o rama de la filosofía que estudia la naturaleza del ser, la existencia y la realidad, tratando de determinar las categorías fundamentales y las relaciones del "ser en cuanto ser".

“ser”⁸⁷ conocido como empresario. De ahí que, desde una mirada heideggeriana, se logró revelar los elementos que dan cuenta de una representación de la naturaleza de la decisión. Al respecto, Escudero (2000) manifiesta “Como advierte Aristóteles, el ser humano es el ente que tiene que decidir⁸⁸. De esta manera, “Solo cuando asume de modo consciente esa responsabilidad se le brinda la oportunidad de una existencia auténtica”, además, siguiendo la propuesta heideggeriana “la existencia del ser – ahí alcanza su máxima cota de autenticidad si, escuchando la voz de la conciencia, asume la necesidad de decidirse resueltamente desde la proyección de sus propias posibilidades” (pág. 99).

De esta manera, nos acercamos a la ontología de la decisión y se puede desocultar la estructura ontológica de la toma de decisiones del empresario que se corresponde a la noción Heideggeriana del ser – ahí y la temporalidad originaria del ser humano. Para Heidegger, referido por Escudero (2000) “...el ser humano es el ser viviente al que pertenece la praxis, es aquel ser vivo que, de acuerdo con su modo de ser, tiene la posibilidad de actuar” (pág.103 – 104).

Precisamente desde esta caracterización del empresario del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela, es que se encuentra como hilo conductor la relación práctica que este ser mantiene con el mundo venezolano en el contexto de una asimilación productiva de la praxis y de la *phronesis*, siguiendo los términos heideggerianos “La *phronesis* tiene como meta la acción humana, mientras que la *techne* se cierne sobre la producción” (Ob. Cit.: pág. 100).

⁸⁷ El ser es “aquello que determina al ente en cuanto ente”; el ser es, al mismo tiempo, eso “con vistas a lo cual el ente [...] es comprendido siempre”. En otros términos, ser es aquello que posibilita que los entes sean como son, permitiendo, así, que comparezcan tal como efectivamente lo hacen (pág. 243)

⁸⁸ Incluso la no ejecución de sus posibilidades viene precedida por un no-querer-tomar-una-decisión. Evasión que, como hemos visto, conduce inexorablemente a la caída en un estado de impropiedad.

A partir de esta interpretación ontológica, se tiene que, la naturaleza de la decisión que es propia de ese ser que distinguimos como empresario, la podemos expresar en las palabras del filósofo cuando refiere que ese ser - ahí “Estructuralmente posee una capacidad que le permite sobrepasar los confines del presente y abrirse a las dimensiones temporales del futuro, horizonte de la proyección de posibilidades, y del pasado, contexto inevitable de esas mismas proyecciones”. Esencialmente porque el ser – ahí “se comporta en un sentido práctico decidiendo sobre su ser, se proyecta de manera constante hacia el futuro ...la deliberación y la decisión han de ver con el futuro. (Ob. Cit.: pág. 99).

Existe por tanto, un ámbito de decisión donde el empresario manifiesta su ser, a través de sus prácticas o acciones, donde se conjugan la información, el conocimiento, la experiencia, la intuición, la emoción, la confianza, la incertidumbre, el riesgo, los sesgos, los juicios, y la heurística, “estas condiciones prácticas expresan la constitución ontológica del ser – ahí mismo y por tanto, preceden inevitablemente a cualquier acción”. (Ob. Cit.:pág. 100). Así este hecho lo determina ontológicamente el empresario, siendo un ser con una conciencia para decidir anclada en su mundo, en su realidad, en su entorno.

En efecto, hablar de la naturaleza de la lógica de la decisión, presupone una comprensión de la acción del empresario del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela, desde su experiencia como elemento determinante vinculado a las decisiones que requiere tomar en realidades particulares. Ahora bien, en este caso, la posible adecuación a la realidad de la lógica, sería la conciliación entre dos modos de ordenación, como consecuencia, se podrían establecer distintos tipos de relaciones de manera

isomórficas⁸⁹, evidencia que solo se puede explicar a través de los diversos significados emergentes.

Por otra parte, es necesario resaltar que en nuestra aproximación a los significados que otorgan los empresarios a los elementos decisorios que coadyuvan al accionar gerencial del comercio al por mayor y por menor, se logró develar a través de la tipología de significados emergentes y agrupados en categorías, la presencia de una lógica dominante, coincidiendo con diversos teóricos descritos en el estudio de Díez de Castro, y Otros (2005), y que se aprecian en la siguiente síntesis de uno de los discursos de estos investigadores, cuando afirman que para entender “los tipos de lógica dominante ...debemos considerar dos grandes influencias la dinámica exógena (contexto del mercado, contexto institucional) y la dinámica endógena (intereses, valores, dependencias del poder, y capacidad para la acción)”. Además, sostienen “Desde nuestra perspectiva, es necesario tomar seriamente la complejidad interna de organizaciones” (pág. 89).

Como se ha hecho notar en el acápite anterior, estamos en presencia de lógicas dominantes en la toma de decisiones en las empresas, nos atrevemos a afirmar que es una la lógica individual, denotándose un marcado individualismo que se distancia de la esencia de lo que se conoce como lógica organizacional ⁹⁰ por consiguiente, existe una subordinación en la organización, aunque, a través de las evidencias sería atrevido considerar la absolutización de los intereses o de los valores personales, por el contrario, aseveramos que la decisión centrada en el individuo, responde más a la responsabilidad por mantener el negocio. Al respecto, es importante citar lo

⁸⁹ El término isomorfismo significa etimológicamente 'igual forma' y con ello se quiere destacar la idea según la cual existen semejanzas y correspondencias formales entre diversos tipos de sistemas.

⁹⁰ Véase en el trabajo de Rodney Luiz Thomasi *O que é a Teoria da Lógica Organizacional*. Disponible en: <https://sites.google.com/site/teorialogicaorg/>

planteado por Sánchez (2015) en cuanto a las decisiones individuales, cuando afirma:

...no es algo que parta de los nuevos avances teóricos del conjunto de las ciencias sociales sino que se encuentra en el ente común y único del conocimiento científico a la par que humano. Prueba de esta afirmación la encontramos en las palabras de Aristóteles (1980) en su *Ética Nicomaquea*, ..., cuando al hablar de conseguir lo bueno de manera individual apuntaba algunas características colectivas” (pág. 449).

Esta línea argumentativa sobre la lógica de los empresarios, podemos afirmar que la decisión que estos sujetos asumen, puede fundamentarse desde la perspectiva de Pavesi citado por Paredes y Salerno (2014) desde teoría de la racionalidad mínima, la cual resulta ser una variante de la racionalidad instrumental y del individualismo, se caracteriza por ser descriptiva del comportamiento humano deliberado, intencional y reflexivo, y refiere únicamente a la decisión individual. Para el autor, en su teoría de la racionalidad mínima, la elección intencional de una acción es racional si el decisor llega a ella después de un proceso deliberado de reflexión sobre los elementos de deseos o creencias y criterios que conducen a dicha elección.

Llegados a estos resultados, se hace visible que el título de este estudio que se inicia desde las lógicas organizaciones, toma un giro hacia lo individual. Retomando lo individual, se aprecian los preceptos de lógica de la acción de Alonso (2009) que nos remite a “los principios prácticos en virtud de los cuales los individuos” en este caso, los empresarios “forman y conforman sus actitudes y comportamientos en las organizaciones”. (pág. 23) este individuo es el decisor.

Cuando se habla de lo individual se está haciendo referencia al individuo o empresario como ser único, capaz de distanciarse del otro en la organización y seguir sus propias preferencias, valoraciones, elecciones, asumiendo sus propios riesgos como decisor, desde su mundo vivido, con sus experiencias, pensamientos, juicios y emociones. Hayek, citado por Salatino

(2017) “cuando trata de deslindar el individualismo verdadero del falso, señala que el verdadero representa una teoría social porque intenta, desde el conocimiento de las fuerzas que determinan la vida social, elaborar máximas políticas acordes” (pág. 365).

Agrega que, “No hay forma para llegar a una comprensión de los fenómenos sociales si no es a través de nuestro entendimiento de las acciones individuales dirigidas hacia otras personas y guiadas por un comportamiento esperado” (Ob. Cit.: pág. 365). Desde estas evidencias que conllevan en el próximo apartado a resignificar la lógica individual como base de la toma de decisiones en las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela se presenta un constructo⁹¹ teórico – conceptual.

Finalmente, este estudio demuestra que en la actualidad, existe escasa literatura publicada sobre la perspectiva de los teóricos acerca de las lógicas que influyen en las decisiones empresariales venezolanas, sin embargo, en las últimas décadas, especialmente en esta primera del siglo XXI, se encuentra literatura sobre el tema de las lógicas organizacionales, esencialmente la temática es tratada desde diversos elementos de la organización, entre los que destacan: la cultura, el poder, los procesos y técnicas, entre otros, observándose así, una definición imprecisa y difusa del tema.

⁹¹ Es una construcción teórica que se desarrolla para resolver un cierto problema científico. Para la epistemología, se trata de un objeto conceptual o ideal.

CAPÍTULO V

CORPUS CONCEPTUAL

Una definición conceptual de la lógica de la toma de decisiones en las empresas privadas del sector comercio al por mayor y por menor en la Venezuela contemporánea, demanda reconocer la realidad actual del país; reconociendo que el sistema cognitivo cuenta con procesos para organizar los datos del entorno en función de clases, agrupando diversos estímulos a partir la identificación de características comunes (Bolzán, 1999). En estos procesos, las categorías y los conceptos desempeñan un tarea fundamental..

Bolzán (1999) expresa que los conceptos son las unidades básicas del pensamiento humano y como tales resultan enormemente flexibles, por otra parte, una categoría está integrada por un conjunto de entidades que presentan propiedades comunes, mientras que un concepto constituye una representación mental, basada en las propiedades que comparten los miembros de la categoría. Así, encontramos que al hablar de estructuras conceptuales a menudo se utiliza el término “concepto” como semejante a la palabra idea.

Desde esta perspectiva, revalidamos el ideario de Morín y Le Moigne (2006), al presentar la propuesta de Saulnier y Longo de la estructura conceptual; estos señalan que la estructura conceptual puede usarse como expresión de un modelo, estructura causal, registro, organización del mundo y finalmente, como una “estructura conceptual”. La expresión estructura conceptual, por tanto, muestra que varias estructuras conceptuales son adoptadas para dar cuenta de un mismo fenómeno. También dos estructuras

son parcialmente compatibles, en el sentido de que algunas nociones son transferibles de una estructura a otra, mientras que otras no lo son. De esta manera, la definición de este objeto de estudio y su caracterización, la vendríamos a identificar como el qué de la lógica de la toma de decisiones.

Por el momento, proponemos detenernos en la expresión estructura conceptual, por tanto, se muestra que varias estructuras conceptuales son adoptadas para dar cuenta de un mismo fenómeno. También dos estructuras son parcialmente compatibles, en el sentido de que algunas nociones son transferibles de una estructura a otra, mientras que otras no lo son. De esta manera, la definición de este objeto de estudio y su caracterización, que vendríamos a identificar como el qué la lógica de la toma de decisiones

Este estudio demuestra que en la actualidad, existe escasa literatura publicada sobre la perspectiva de los teóricos acerca de las lógicas que influyen en las decisiones empresariales venezolanas, sin embargo, en las últimas décadas, especialmente en esta primera del siglo XXI, se encuentra literatura sobre el tema de las lógicas organizacionales, esencialmente la temática es tratada desde diversos elementos de la organización, entre los que destacan: la cultura, el poder, los procesos y técnicas dentro de otros, observándose así, una definición imprecisa y difusa del tema.

Por otra parte, se comparten los planteamientos de Díez de Castro, Vázquez y Díez (2005) en cuanto a “la amplitud de posturas en la toma de decisiones tiene como origen la existencia de un gran desconocimiento sobre los factores y procesos que impulsan estas decisiones”. Plantean que “El establecimiento de orientaciones o medidas simples y/o singulares acostumbra a obtener resultados también simples o singulares” (pág.77). Agregan:

Sin embargo, en la realidad nos enfrentamos a sistemas complejos, no simples, en los cuales una gran cantidad de

agentes independientes están interactuando con cada uno de los otros, en una gran cantidad de formas diferentes. Esta cuestión nos lleva a considerar que en un sistema complejo, emergen varias propiedades del mismo como propias y separadas de los agentes individuales (pág.77).

Pero ¿se podría considerar que esta imprecisión obedece a la complejidad propia de la dinámica de las empresas del sector comercio al por mayor y por menor?, de ser así, debemos aceptar que existe una diversidad de lógicas organizacionales y esto puede constituir también una forma de comprender cada realidad o mundo empresarial. Entendemos, que esta reflexión sobre la diversidad de tipologías de lógicas organizacionales en la toma de decisiones, conlleva a distinguir y precisar ¿quién o quiénes deciden en el negocio?, ¿Qué elementos intervienen? y ¿cómo se toman las decisiones?. Y es desde estas interrogantes, donde se indaga sobre la génesis o fundamentos de la lógica, y se plantea de donde proviene ¿De la organización, o de la persona o empresario que conduce el negocio?

De ser así, se trataría de una lógica dominante en la decisión de acuerdo a los resultados expuestos en el capítulo anterior. Para ello, en primer lugar nos acercamos a los estudios más consolidados sobre el tema, estimamos que la narración detallada que los empresarios hacen sobre las decisiones y las condiciones en las cuales se toman, proporcionan datos suficientes para interpretarlos y explicarlos (Véase Figura N°8) en términos de las lógicas individuales. Además, con la intervención de las diferentes personas se pone de manifiesto algunos matices de las características de la lógica individual que se posiciona en las empresas del sector comercio al por mayor y por menor.

De esta forma, los datos y significados que se obtienen permiten dar cuenta de la presencia, de una similar lógica subyacente en la decisión que prototípicamente no correspondería a las concepciones de lógicas organizacionales planteadas en un primer momento en esta investigación. Dicho de otro modo, la concepción que construimos pretende dar cuenta que

lo organizacional está supeditado o subordinado a una lógica dominante⁹², esta se forma y desarrolla a través del tiempo, especialmente por la experiencia del decisor.

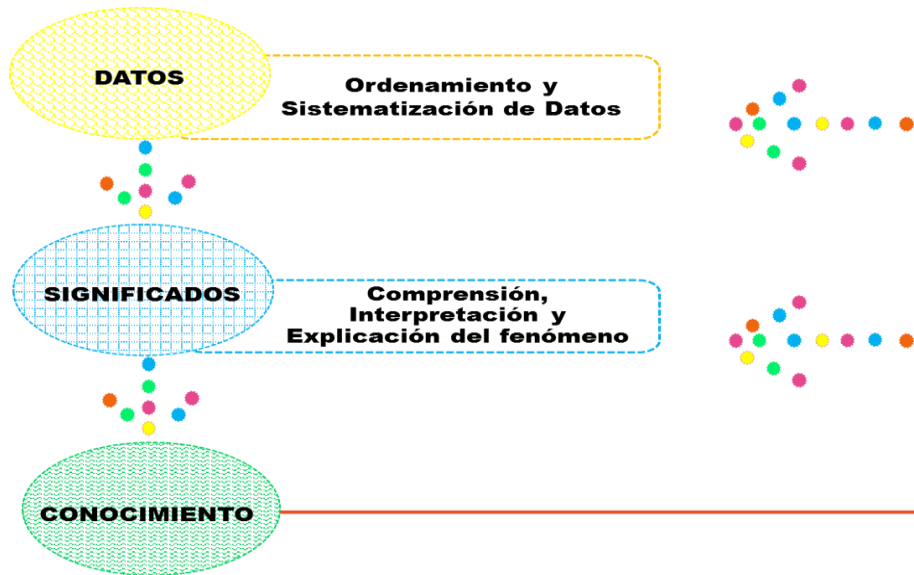


Figura 8: Producción de Conocimiento
Elaborado por: Kardousli (2017)

El empresario, a través de su lógica identifica la información que es relevante para los esquemas y mapas cognitivos que este posee, lo cual da cuenta de una lógica dominante. Destacándose que los datos filtrados por esta lógica, según Diez de Castro, Calvo de Mora y Navarro (2003):

... se incorporan a los sistemas, la estrategia y los valores influyendo en el comportamiento de la organización y generando aprendizaje y conocimiento que reforzaran las experiencias directivas, su estructura de creencias y sus marcos de referencia, es decir, su lógica dominante (pág. 172).

Diez de Castro, y Otros (2003) siguiendo a Prahalad y Bettis, expresan que la lógica dominante es “el modo en que la alta dirección adopta decisiones

⁹² El concepto de lógica dominante fue introducido por Prahalad y Bettis (1986) buscando un nexo de unión entre la orientación directiva de la organización y el desarrollo de una estrategia de diversificación

estratégicas, está relacionado con sus orientaciones cognitivas, es decir, con la forma de ver la realidad o el mundo que les rodea” (pág. 169). En esta línea, además existen las propuestas de Von Krogh - Roos (1996), Côté, Langley, y Pasquero (1999) y Prahalad y Bettis (1986) que estudian y discuten los aspectos cognitivos y representacionales de la lógica dominante.

El estudio de los autores resalta que la lógica dominante es un:

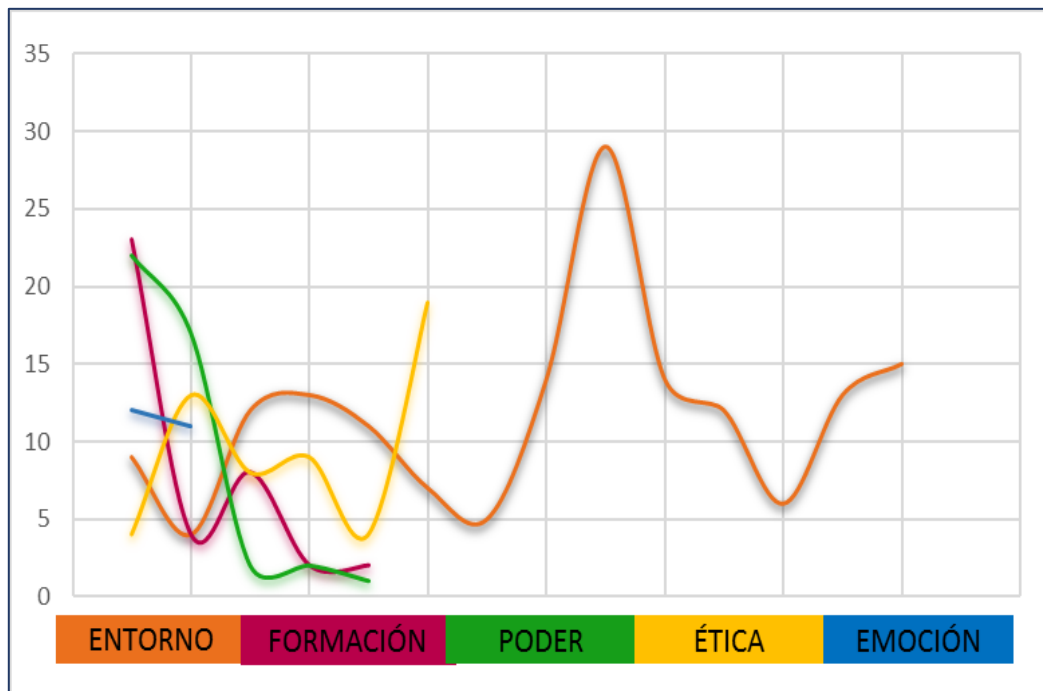
...sistema de generación de conocimiento, que a través de un proceso de percepción selectiva, va a procesar solo la información del entorno considerada como relevante, según las creencias, experiencias previas o esquemas mentales de la dirección, condicionando futuros comportamientos estratégicos (Ob. Cit.: pág. 171).

Agregan, asumiendo los planteamientos de Prahalad y Bettis que “la lógica dominante está formada por mapas cognitivos o esquemas mentales almacenados en la mente del directivo, los cuales están condicionados por sus experiencias previas, valores, creencias y esquemas de referencia” (pág. 171). En Kahneman (2014) la experiencia es un suceso que contribuye a conformar la memoria, y que la toma de decisiones parte de la experiencia que queda impregnada en la memoria, por tanto, se resalta a la experiencia a lo largo del tiempo como el cúmulo que conforma la memoria del individuo

Desde esta perspectiva, Diez de Castro, y Otros (2003) retoman las ideas de Côté y otros; al citar que la lógica dominante viene determinada por dos conjuntos de factores, entre los que se encuentran “El patrimonio o herencia administrativa”, constituido por “factores organizacionales como los valores culturales, las prácticas históricas de éxito y características de la organización (edad, tamaño, recursos, competencias, etc.)” y por otra parte, los “factores circunstanciales, integrado por factores personales (creencias y valores, experiencias previas, formación y conocimientos) de los directivos responsables de la toma de decisiones y factores derivados del entorno (estabilidad o turbulencia) de la organización” (pág. 172).

En consecuencia, los elementos categóricos que definen una determinada lógica dominante provienen en parte del entorno y en parte son específicos del empresario. Concluyéndose así, que existen factores organizacionales, factores personales e intereses de los empresarios y factores del entorno en la conformación de esta lógica dominante en las empresas del sector comercio al por mayor y por menor, sin embargo, la investigación comprueba que en el caso de este estudio, los factores organizacionales surgen discretamente en el discurso de las personas, apreciándose, una mayor tendencia de significados de determinantes de tipo personal y del entorno, como se aprecia en el Gráfico N°8.

Gráfico 8: Frecuencia de la Categorías del Estudio



Elaborado por: Kardousli (2018)

Los sesgos cognitivos son respuestas que se derivan de la heurística que subyace a distintos juicios bajo incertidumbre, lo que conlleva a una distorsión que no precisamente en todas las ocasiones resulta ser errada, son respuestas intuitivas normales en circunstancias o ambientes de complejidad.

Kahneman (2014) destaca que los sesgos es una respuesta mental que produce desviaciones en el procesamiento de lo percibido del mundo; igualmente, proporcionan evidencia sobre la heurística de los juicios, de la experiencia, las elecciones intuitivas, asociativas, emotivas y subjetivas, lo que permite describir y analizar la forma en que los individuos forman sus juicios y toman sus decisiones.

Como hemos comprobado, la experiencia y el conocimiento o formación son elementos determinantes en la toma de decisiones de los empresarios, resultados que dan cuenta de un modelo de organización no lineal. Coincidiendo con Díez de Castro, Vázquez, y Díez, (2005) que:

Los sistemas complejos generan una lógica dominante la cual proporciona un conjunto de heurísticas, que simplifican y agilizan la toma de decisiones. La habilidad de adaptación permite que no sean necesarios cambios en los principios básicos. Los sistemas complejos que se encuentran aproximadamente en equilibrio, es decir, sin percibir ninguna presión para el cambio o la adaptación, tienden a actuar de un modo repetitivo (pág.780).

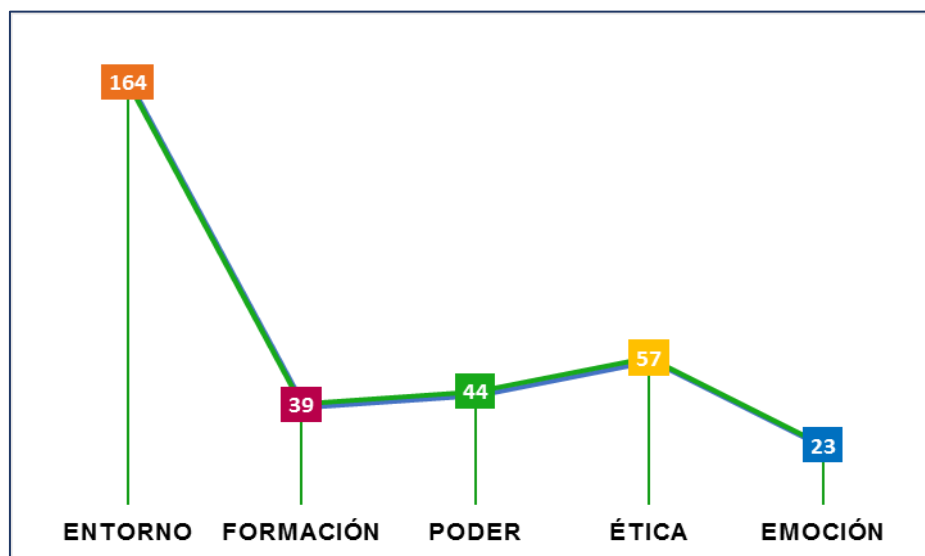
Por otra parte, es necesario destacar que a pesar de lo expresado Díez de Castro, Calvo de Mora y Navarro, el entorno⁹³ es una fuente de controversia en cualquier campo de investigación, pues sus efectos no pueden ser previstos a priori, el factor entorno emerge constantemente desde las voces de los empresarios, y representa la frecuencia de significados más alta de un total de catorce (14) significados, convirtiéndose así en la categoría que agrupa el mayor número de temas desde una explicación cuantitativa con un 43,75%. Igualmente, esta categoría resultó tener el mayor número de evocaciones a través de las voces de los empresarios del sector comercio al por mayor y por

⁹³ Partiendo que desde el punto de vista empresarial, “el entorno se define como todo aquello que es ajeno a la empresa, es decir, el conjunto de fuerzas y factores que escapan al control de la firma y que pueden tener un impacto sobre ella” (Díez de Castro, Calvo de Mora y Navarro 2003: pág.172).

menor, con un total de 164 de 327 evocaciones, lo que representa el 50,15% (Véase Gráfico N°9).

En esta línea argumentativa, este estudio revela que en el mundo empresarial del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela, el entorno representa un elemento determinante para la toma de decisiones; desde esta revelación asumimos el tránsito de una lógica centrada en la razón hacia una lógica donde se reconocen elementos como la incertidumbre, la no linealidad, el cambio, el riesgo, entre otros, que no son aceptados por los teóricos de la teoría clásica de la decisión.

Gráfico 9: Evocaciones de cada Categoría



Elaborado por: Kardousli (2018)

Puede entenderse que, la lógica de los empresarios estudiados responde a la complementariedad de dos mundos que se encuentran y mediante los procesos cognitivos, logran fundamentar una actuación del decisor que permite la supervivencia de las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en un país repleto de incertidumbre y caos.

De acuerdo a estos planteamientos podría decirse que los procesos fundamentales de la toma de decisiones, responden a una lógica propia del empresario tal como se explica en el siguiente apartado.

La Lógica de la Toma de Decisiones en el Mundo del Comercio. Una Interpretación desde los Empresarios Venezolanos

La lógica siguiendo a Ferrater⁹⁴ (s. f.) “es el nombre que se da a ciertas operaciones por medio de las cuales describimos ciertos modos posibles de ordenación de realidades, efectivas o meramente posibles” expresa que además “es aplicable a los distintos órdenes de lo real de muy distintas maneras y en diversos niveles, por consiguiente se genera la posibilidad de la alternativa de diferentes lógicas”. Por consiguiente, la lógica de los empresarios del sector comercio puede catalogarse como **productivista** pero también **proactiva**⁹⁵ (Véase Figura N°9).

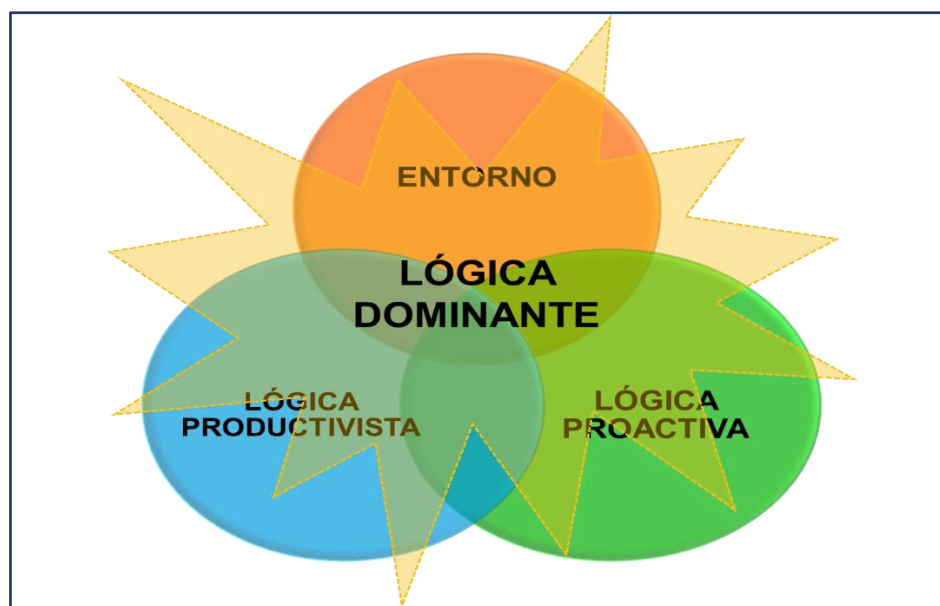


Figura 9: La Lógica Dominante entre lo Productivo y Proactivo
Elaborado por: Kardousli (2018)

Desde esta perspectiva, la descripción, interpretación y explicación de la Lógica de la Toma de Decisiones en el Mundo del Comercio, Una Interpretación desde los Empresarios Venezolanos, se ordena como forma de

⁹⁴ http://www.ferratermora.org/logi_que_sections.html

⁹⁵ Estas tipologías se encuentra ampliamente debatida en Diez de Castro, Calvo de Mora y Navarro (2003: pág. 171)

producción del conocimiento desde una realidad como lo es el caso venezolano. Siguiendo a Ferrater (s. f.) la “realidad” es, por lo pronto, el nombre que se da a ciertos modos posibles de comportamiento de lo dado, a nuestras percepciones o inferido mediante nuestras percepciones. Así consideradas, la lógica y la realidad constituyen dos órdenes; órdenes diversos, múltiples y cambiantes según las distintas disposiciones de sus partes.

Efectivamente, estamos en presencia de un individuo (el empresario) que decide de acuerdo a la productividad y a su vez en forma proactiva; por consiguiente esta lógica complementaria visualizada en forma ordenada, constituye un orden y la realidad representada por el entorno, el segundo orden.

En términos generales los elementos revelados, coinciden con la propuesta de Revilla y Tovar (2011) por una parte, se devela la presencia de una lógica productivista “establecida sobre un saber estratégico que asegure que los objetivos son los adecuados para maximizar las capacidades productivas” (pág. 64) y por otra parte, emergen elementos praxeológicos que evidencian la presencia de matices de una lógica proactiva que “erige al saber «ecológico» es la clave de esta lógica” (pág. 64) pues se debe estar constantemente atento a las señales del entorno para así adaptarse a él y sobrevivir.

La lógica productivista, está vinculada a lo mercantil, siguiendo a los autores, esta es una “lógica característica... de empresarios, que están totalmente expuestos a un mercado cambiante” y permite “tomar las decisiones correctas para mantenerse o prosperar en el mercado” (Ob. Cit. pág. 59). Evidentemente, los empresarios intentan mantener el control mercantil de la empresa y asumen “personalmente las fluctuaciones de la demanda y se responsabilicen de sus resultados” (Ob. Cit.: pág. 63).

En este estudio, en relación a la lógica productivista encontramos semejanzas con ciertas características desarrolladas por Díez de Castro, Calvo de Mora y Navarro, cuando señalan en su tipología de lógicas, la Lógica Conservadora, características entre las que se encuentran: adopción y acciones correctoras a posteriori cuando los resultados no fueron los esperados; no preocupa el futuro, solo el presente; la empresa pretende conseguir rentabilidad a corto plazo; la toma de decisiones en la mayoría de las ocasiones es unipersonal.

En relación a la lógica proactiva, también conocida como lógica fluida, los autores sostienen que “en la medida en que la norma de la flexibilidad se impone como discurso dominante e incuestionable” donde es notable de arbitrariedad y existe una ausencia de criterios claros, produciendo la “flexibilidad como uno de los principios más importantes del modo de regulación postfordista, no debería sorprender que una de las lógicas...emergentes sea la lógica fluida” (Ob. Cit.: pág. 61).

Asimismo, los autores también asumen la tipología de Lógica Fluida para referirse a aspectos propios de la lógica productivista, está vinculada a lo mercantil, siguiendo a los autores, esta es una “lógica característica... de empresarios, que están totalmente expuestos a un mercado cambiante” y permite “tomar las decisiones correctas para mantenerse o prosperar en el mercado” En este contexto “la incertidumbre se convierte en un mecanismo disciplinario, pues conduce a aceptar las condiciones de mercado ante el miedo a la crisis o a los ajustes que pudieran surgir en cualquier momento (Ob. Cit.: pág. 61). Como consecuencia de esto, en el caso venezolano, se está a merced de los mecanismos de un Estado caracterizado por el burocratismo y la corrupción, como lo revela este estudio.

Esto nos permite construir el conocimiento sobre una lógica que se revela como base para la toma de decisiones de los empresarios, esta lógica se encuentra entre la frontera de lo rígido y lo fluido, según la tipología De

Bono. Dualidad que parece caracterizar las empresas actualmente en el mundo global, como indica Sánchez (2015) “Prueba de este cambio sustancial en la visión de los economistas sobre las variables que influyen en las decisiones empresariales es la extensa literatura aparecida en las últimas décadas, especialmente en esta primera década del siglo XXI” (pág. 445) cuando se comienzan a revitalizar elementos como las emociones, la heurística, los juicios, los sesgos, la incertidumbre y el riesgo.

En este aspecto, es necesario destacar la posición de Monasterio (2016) cuando sostiene que ante este tipo de evidencias el investigador como sujeto cognoscente requiere proveer una resignificación de estas lógicas, “disquisición que apuesta desde la epistemológica cuántica hacia una interpretación más integral, donde las lógicas encontradas se bifurcan entre las lógicas rígidas, aristotélicas, patriarcales, lineales, llamadas tradicionalmente lógicas duras; y las lógicas fluidas, blandas, no lineales, que podemos considerar emergentes” (pág. 131).

En esta línea argumentativa, se confirma que es posible vincular estas dos tipologías expuestas y que muestran la presencia de una lógica compleja, cuando aceptamos la neurofenomenología como metódica de investigación científica. Donde el mundo del ente cognitivo no es un reino externo representado internamente por su cerebro, sino la esfera de relaciones que este agente autónomo establece con el mundo exterior y demás agentes. De ello se desprende que el mundo enactuado y la fenomenología sustentan que la subjetividad y la conciencia son explicadas en relación con el cuerpo y la intencionalidad de vida.

Es evidente que el entramado categorial presentado en el acápite anterior permite preconfigurar la realidad y avanzar hacia la construcción del mundo enactuado desde los hallazgos, sin embargo, la construcción del

mundo enactuado⁹⁶ conlleva a retomar el conocer por los “sentidos” desde los significados obtenidos mediante el método neurofenomenológico.

Barbera & Inciarte (2012) indican, que el propósito de la fenomenología hermenéutica de Heidegger es “... apropiarse del significado ya implícito en la experiencia vivida, mediante un proceso de pensamiento orientado por la destrucción y construcción hasta lograr interpretarlo como su verdad; esto es, revelar los fenómenos ocultos y, en particular, sus significados” (pág. 202).

Desde esta vía ontológica ver el significado más grande en el ser está vinculada al estudio de la subjetividad y es innata a una reflexión filosófica del mundo empresarial, asentándose el interés en este estudio sobre la conciencia y subjetividad, mediante la interpretación y explicación de los significados. Barbera & Inciarte insisten que la tarea fenomenológica “se fundamenta en la destrucción, lo que implica mirar más allá del significado cotidiano y normal de la vida para ver el significado más grande en el ser” (Ob. Cit.: pág. 202).

Y es desde estos argumentos que reconfiguramos el corpus de significados para configurar el mundo enactuado del empresario, fundamentándonos en lo expuesto por Varela en Ojeda (2001) al expresar que, el mundo no es algo que nos haya sido entregado⁹⁷ es algo que emerge a partir nuestra vida “...es la cognición como enacción, ya que la acción connota el producir por medio de una manipulación concreta... Lo concreto no es un paso hacia otra cosa concluye, es cómo llegamos y dónde

⁹⁶ Varela piensa que esto es rescatar el sentido común en la definición de cognición. "Precisamente dice la mayor capacidad de la cognición viviente consiste en gran medida en plantear las cuestiones relevantes que van surgiendo en cada momento de nuestra vida. No son predefinidas continúa, sino enactuadas: se las hace emerger desde un trasfondo, y lo relevante es aquello que nuestro sentido común juzga como tal, siempre dentro de un contexto".

⁹⁷ Ojeda, expresa que no quiere decir que no experimentemos un "mundo". No sólo lo experimentamos sino que vivimos en él, anudados en él, y él es lo que es, merced a esa trama en la que somos. Lo que experimentamos como mundo es una trama articulada de cosas, situaciones y personas, es decir que se nos ofrecen en la experiencia con algún sentido.

permanecemos” (pág. s. n.); así el empresario venezolano toma sus decisiones en el mundo enactuado (Véase Figura N°10).



Figura 10: Mundo Enactuado de las Empresas del Sector Comercio en Venezuela
Elaborado por: Kardousli (2018)

Por tanto, la neurofenomenología guía y orienta los estudios científicos sobre la conciencia y la subjetividad, al mismo tiempo que establece un marco filosófico para, la autocomprensión del significado de las lógicas.

En esta línea, la lógica en la toma de decisiones de las empresas del sector comercio al por mayor y por menor en Venezuela es una imagen de ese ser empresario donde predominan los intereses, supuestos y juicios inherentes a la experiencia del decisor en su entorno. En la Figura N°11 se representa la racionalidad del ser humano que decide, ese ser que se revela, se mantiene entre las fronteras de lo epistemológico y ontológico. De ahí que estamos en presencia de un decisor individual que considera el contexto de la empresa, su razón, intereses y su emoción al momento de decidir; como se

aprecia en la representación de la lógica del decisor y que manifiesta el mundo enactuado. (Véase Figura N°12)

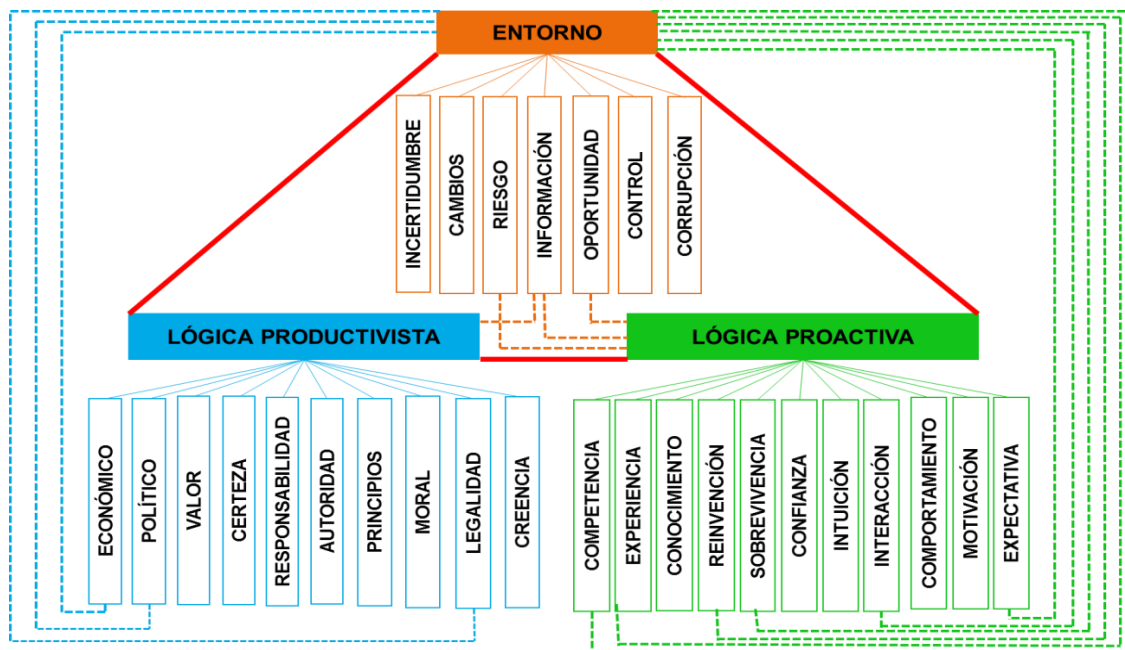


Figura 11: Representación de la Lógica de la Decisión desde el Mundo Enactuado de las Empresas Venezolanas del Sector Comercio al por Mayor y por Menor. Elaborado por: Kardousli (2018)

En este aspecto, compartimos con Yeanplong (1989) que cuando se habla de “lógica” se hace referencia a “ciertas operaciones por medio de las cuales describimos ciertos modos posibles de ordenación de realidades efectivas o meramente posibles”. Y, a su vez, llamamos “realidad” a ciertos modos posibles de comportamiento de lo dado a nuestras percepciones o inferido mediante nuestras percepciones” (pág. 1)

Esta tipología de racionalidad, nos permite conjeturar la presencia de una lógica subyacente, que es la lógica complementaria, esta a su vez constituye y conforma una epistemología de la decisión, aceptando que toda epistemología supone una lógica y a su vez un tipo de historia de la ciencia. Entonces, compartimos lo planteado por Yeanplong que la lógica y la realidad, constituyen dos órdenes diversos, múltiples, cambiantes. En este sentido, lo externo a la empresa es relevante, así de manifiesta en los hallazgos

presentados, donde el entorno venezolano es un elemento determinante en la configuración del proceso decisorio.



Figura 12: Planos de la Lógica Complementaria de la Decisión en las Empresas Venezolanas del Sector Comercio al por Mayor y por Menor. Elaborado por: Kardousli (2018)

En tal sentido, este constructo teórico conlleva a revelar que esta lógica complementaria solo la podemos delinear en el horizonte de la acción humana. Desde la perspectiva Kantiana surge entonces la acción humana y la praxis, con su fundamento en la razón práctica. Siendo el punto de partida el sujeto actuante, el hombre como realizador, el empresario que decide. Yeanplong (1989) sostiene:

Nosotros partimos de la convicción de que el sujeto epistémico (al cual estudiamos al involucrarnos en algunas cuestiones que tienen que ver con epistemologías, historia de las ciencias y lógicas) no es más que la determinación reflexionante del sujeto vivo. Tal sujeto, es un sujeto de necesidades que a su vez, experimenta imposibilidades (pág. 5).

En esta línea Escudero (2011) expresa “Como advierte Aristóteles, el ser humano es el ente que tiene que decidir. Incluso la no ejecución de sus

posibilidades viene precedida por un no-querer-tomar-una-decisión (pág. 99) Finalmente, en esta investigación se demuestra la integración de método y teoría como base para el desarrollo del estudio; resaltándose como la neurofenomenología posibilita la aprehensión de lo objetivo y la emergencia de lo subjetivo en los procesos decisorios. En síntesis, las ciencias en general niegan la subjetividad⁹⁸, sin embargo las categorías del pensamiento teórico se derivan de los límites de la acción y, por consiguiente estos límites de la acción determinan las formas del pensamiento.

De allí, que este corpus conceptual representa un aporte para los estudios sobre la toma de decisiones desde la acción humana, el accionar del empresario venezolano del sector comercio al por mayor y por menor.

Finalmente, esta propuesta teórica ilustra la visión del mundo enactuado de la lógica de la toma de decisiones de los empresarios venezolanos desde la mirada de la neurofenomenología, y explica las lógicas, productiva, proactiva y complementaria, lo que refleja la interdependencia, bifurcación y recursividad de las categorías, como constructos de la lógica del proceso decisorio. Las interacciones entre los elementos pueden conllevar a la emergencia de nuevas situaciones que pueden ser reincorporadas a esta noción de la lógica de la toma de decisiones de los empresarios del sector comercio al por mayor y por menor, transformándolo y otorgándole otras características que conlleven a nuevas investigaciones en el ámbito de la toma de decisiones en la gerencia.

⁹⁸ Yeanplong, J. (1989). *El Conocimiento Científico*. Montevideo: Editorial TAE.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbagnano, N. (1986). *Diccionario de Filosofía*. México: Fondo de Cultura Económica.
- _____ (1994). *Historia de la Filosofía*. 4ta. Edición, Barcelona España: Editrice Torinese.
- Alegre, L.; Berné, C. y Galve, C. (2008). *Fundamentos de Economía de la Empresa: Perspectiva Funcional*. Barcelona, España: Editorial Ariel, S. A.
- Alonso, L. (2009). *Prácticas Económicas y Economía de las Prácticas. Crítica del Postmodernismo Liberal*. Centro de Investigación para la Paz. Madrid: Libros de la Catarata.
- Alzuru, J. (2005). *Por una Ética Inmoral*. Revista Latinoamérica de Estudios Avanzados, N°21. La Compleja Relación: Ética – Estética.
- Akerlof, G. y Shiller, R. (2009). *Animal Spirits How Human Psychology Drives Economy*. Princeton University Press.
- Aristóteles. (1875) *Metafísica, Libro Quinto, IV*. Volumen 10. Traducción: Patricio de Azcárate. Biblioteca Filosófica. Obras filosóficas de Aristóteles.
- Banco Central de Venezuela. (2017). *Convenio Cambiario N°38*. Venezuela: [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.bcv.org.ve/ley/convenio38.pdf> [Consultado: Junio, 2017].
- Barbera, N., & Inciarte, A. (2012). *Fenomenología y Hermenéutica: Dos Perspectivas para Estudiar las Ciencias Sociales y Humanas*. Multiciencias N°12, Pág. 199 – 205.
- Barrios, F. (2017). Material Mimeográfico. *¿Cuáles son los Factores que Influyen en que Aparezca o Cambie la Lógica Dominante en la Organización?* Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Bell, D. (2008). *The Coming of Post – Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. Special Anniversary Edition. New York: Basic Books.
- Bédard, R. (2003). *Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. El Rombo y las Cuatro Dimensiones Filosóficas*. Revista de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, N°3. (jun – dic 2003). Pág. 68 – 88. [Documento en Línea] Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/697/621> [Consultado: Mayo, 2017]

- Benedicto, E. (2016). *Toma de Decisiones en Sistemas Dinámicos: Una Perspectiva psicosociológica*. Tesis Doctoral. España: Universidad de Valladolid. [Documento en Línea] Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/16403/1/Tesis877-160308.pdf> [Consultado: Junio, 2017]
- Bertalanffy, L. (1976) *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica. Primera Edición en Español. Reimpreso (2009)
- Bolzán, M.(1999). *Una Aproximación a la Estructura a través de la Definición de Palabras*. Serie Pedagógica N°3. 37-48. En Memoria Académica. Documento en Línea] Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2766/pr.2766.pdf [Consultado: Septiembre, 2018]
- Block, N. (1994). *Funcionalism*. Publicado en Guttenplan, S.A. *Companion to Philosophy of Mind*. Blackwell, Oxford. Pág. 323-332.
- Bocanegra, E. (2006). *Las Prácticas de Crianza entre la Colonia y la Independencia de Colombia: Los discursos que las Anuncian y las Hacen Visibles*. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales (2007). [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rlcs/v5n1/v5n1a07.pdf> [Consultado: Junio, 2018]
- Bolívar, S. (2002). *¿Cuál Método?* Trabajo no publicado. Maracay, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental de Maracay.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del Dilema de los Métodos*. La investigación en ciencias sociales. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Borjas, L. y Monasterio, D. (2012). *La Gerencia Venezolana. Una Perspectiva desde la Complejidad*. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. Vol. 28. (Jul – Dic 2012) Pág. 53 – 63 [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n48/v28n48a05.pdf> [Consultado: Julio, 2018]
- Boudon, R. y Bourricaud, F. (1994). *Dictionnaire Critique de la Sociologie*. París: PUF.
- Bueno, E.; Cruz, I. y Durán, J. (1989). *Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Bunge, M. (1980). *Epistemología*. México: Editores Siglo XXI.

- _____ (1989). *La investigación científica*. Barcelona, España: Editorial Ariel. Segunda edición.
- _____ (2007) *Buscar la Filosofía en las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores. 3ra. Edición.
- Caldas, M. Reyes, C. y Heras, A. (2008). *Empresas e Iniciativa*. Madrid, España: Editorial Editex.
- Cassirer, E. (1951). *Las Ciencias de la Cultura*. México: FCE.
- Castiñeira, A. y Ribera, R. (2016). *Tres Tensiones Morales Globales*. LIDERCAT. El Blog de la Cátedra de Liderazgo. [Página Web] Disponible en: <http://liderazgo.esadeblogs.com/2016/06/02/tres-tensiones-morales-globales/> [Consultado: Julio, 2018]
- Catoggio, L. (2012). *La Regla Hermenéutica como Sistema de Significación y Producción de Texto*. Estud Filos, N°45. Universidad de Antioquia [Documento en Línea] Disponible: <http://www.scielo.org.co/pdf/ef/n45/n45a06.pdf> [Consulta: Septiembre, 2017]
- Cifuentes, R. (2011). *Diseños de Proyectos de Investigación Cualitativa*. Buenos Aires: Noveduc.
- Ciurana, E. (2000). *El Modelo Organizacional Su Método*. España: Valladolid. Disponible en: <http://www.iecomplex.com.br/textos/elmode.htm> [Consultado: Julio, 2017]
- Chomsky, N. (1957). *Syntactic Structures*. Mouton & Co. The Hague.
- _____ (1980). *Rules and Representations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Chourio, J. (2015). *Control – Metacontrol – Autocontrol*. Revista Control Fiscal Hoy. Órgano Divulgatorio de la Contraloría Municipal del Chacao. Año 2, N° 1/2015.
- Chourio, J. y Monasterio, D. (2014). *Eco – Organización: Una Alternativa para la Comprensión de la Gerencia*. Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales A.C. Barquisimeto, Venezuela: Año 4, Número: N 4. Pág. 116 – 130 [Documento en Línea] Disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/4-4-8%20\(116-130\)%20Fuenmayor%20Mayo%202014_articulo_id125.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/4-4-8%20(116-130)%20Fuenmayor%20Mayo%202014_articulo_id125.pdf) [Consultado: Mayo, 2017]

- Churchman, C. (1987). *El Enfoque de Sistemas*. México: Ediciones Diana Técnico.
- Cobo, C. (2003). *El Comportamiento Humano*. Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle. N°29, Pág. 115 – 130.
- Comisión Económica para América Latina. (2008). *Sistema de Cuentas Nacionales*. [Documento en Línea] Disponible en: http://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/sna2008_web.pdf [Consultado: Agosto, 2017]
- Corredor, J. *La Planificación Nuevos Enfoques y Proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI*. Caracas, Venezuela: Vandel Hermanos Editores.
- Cortina, A. (2000). *La Educación y los Valores*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- _____ (2005). *Ética de la Empresa*. España: Editorial Trotta.
- _____ (2009). *Ética Mínima*. Madrid: Grupo Anaya, S. A.
- Côté, L. Langley, A. y Pasquero, J. (1999): *Acquisition Strategy and Dominant Logic in an Engineering Firm*. Journal of Management Studies, Vol. 36, N°7, Pág. 919-952.
- Cruz, M. (2016). *Hacerse Cargo del Otro. Sobre la Responsabilidad e Identidad Personal*. Barcelona: Paidós.
- Cuervo, A. (2003). *Análisis y Planificación Financiera*. Madrid, España: Editorial Cevitas.
- Dalle, P.; Boniolo, P.; Sautu, R. y Elbert, R. (2005). *Manual de Metodología. Construcción del Marco Teórico, Formulación de los Objetivos y Elección de la Metodología*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO. [Libro en Línea]. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1532.dir/sautu2.pdf> [Consultado: Junio, 2017]
- Damiani, L. (1994). *La Diversidad Metodológica en la Sociología*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.
- _____ (1997). *Epistemología y Ciencia en la Modernidad*. Caracas, Venezuela: Ediciones Faces UCV.
- De Bono, E. (1996). *Lógica Fluida. Una Alternativa a la Lógica Tradicional*. Barcelona, España: Paidós Contextos.

- Denzin, N. y Lincoln, Y. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Londres: Sage.
- Diez, A. (2016). *Más Sobre la Interpretación. Ideas y Creencias*. Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría. Vol. 37, N°131, Pág. 127 – 143. Madrid (2017) [Documento en Línea] Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0211-57352017000100008 [Consultado: Julio 2018]
- Diez de Castro, E. Calvo de Mora, A. y Navarro, A. (2003). *Lógica Dominante, Comportamiento Estratégico Emprendedor y Rendimiento de la Organización*. Universidad de Sevilla. [Documento en Línea] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2392454> [Consultado: Agosto, 2018]
- Diez de Castro, E. Vázquez, A. y Diez, F. (2005). *Un Modelo Interpretativo de la Lógica Dominante en las Organizaciones*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía. Vol. 11, N°1, Pág. 77-93. Vigo, España. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2741/274120423004.pdf> [Consultado: Agosto, 2018]
- Dilthey, W. (1910), *Estructuración del Mundo Histórico por las Ciencias del Espíritu*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Doing Business (2012). *Doing Business in a More Transparent World*. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2012> [Consultado: Junio, 2017]
- _____ (2013). *Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013> [Consultado: Junio, 2017]
- _____ (2014). *Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2014> [Consultado: Junio, 2017]

- _____ (2015). *Going Beyond Efficiency*. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2015> [Consultado: Junio, 2017]
- _____ (2016). *Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. International Bank for Reconstruction and Development/the World Bank. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2016> [Consultado: Junio, 2017]
- _____ (2017). *Equal Opportunity for All*. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017> [Consultado: Junio, 2017]
- _____ (2018). *Reforming to Create Jobs*. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf> [Consultado: Agosto, 2018]
- Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Edelberg O (2007). *La Intuición en el Mundo de los Negocios*. Business Source Complete. January (2007)
- Elliott, J. (1997). *La Investigación-Acción en Educación*. Madrid: Morata.
- Elliott, J. y Adelman, C. (1976). *Innovation at the Classroom Level: The Ford Teaching Project*. Course CE023 Milton Keynes. Open University Press
- El Nacional (2017). *La Consultoría Estratégica Eleva la Probabilidad de Sobrevivir la Crisis*. [Página Web] Disponible en: http://www.el-nacional.com/noticias/empresas/consultoria-estrategica-eleva-probabilidad-sobrevivir-crisis_210943 [Consultado: Junio, 2018]
- Elster, J. (2007). *Explaining Social Behavior*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Eppen, G. (2000). *Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa: Construcción de Modelos para la Toma de Decisiones*. Quinta Edición.

- Escoriza, N. (1985). *Motivación y Aprendizaje*. Madrid, España: Ediciones Anaya.
- Escudero, J. (2002). *Martin Heidegger Interpretaciones Fenomenológicas sobre Aristóteles. Indicación de la Situación Hermenéutica*. Traducido por Jesús Adrián Escudero. Madrid, España: Editorial Trotta S. A.
- _____ (2010). *Husserl y la Neurofenomenología*. Revista Científica de la Universidad Nacional de Educación a Distancia: Investigaciones Fenomenológicas. N°9. (2012). Pág.173-194. [Documento en Línea] Disponible en: <http://revistas.uned.es/index.php/rif/article/view/749/661> [Consultado: Julio, 2017]
- _____ (2011). *Heidegger y la Filosofía Práctica de Aristóteles: De la Ética a Nicómaco a la Ontología de la Vida Humana*. Diánoia, Vol. LVI, N°66 (Mayo 2011) Pág. 3 – 29. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/dianoia/v56n66/v56n66a1.pdf> [Consultado: Septiembre, 2018]
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- _____ (2007). *Lo Ético*. Editorial Limusa. Barcelona, España.
- Eyssautier, M. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: CENGAGE Learning.
- Fernández, M. (1991). *Ensayo Sobre una Teoría Actual de la Empresa y su Comportamiento Económico y Social*. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Vol. XXI, N°67, (abril-junio 1991). Pág. 297-306. [Documento en Línea] Disponible en: <file:///C:/Users/KardousliKha/Downloads/Dialnet-EnsayoSobreUnaTeoriaActualDeLaEmpresaYSuComportami-44037.pdf> [Consultado: Agosto, 2017]
- Fernández, E. García, B. Jiménez, M. Martín, M. y Domínguez, F. (2010). *Psicología de la Emoción*. Editorial Centro de estudios Ramón Areces, S. A. Madrid, España.
- Ferrater, J. (s. f.). *¿Qué es la Lógica?* [Página Web en línea] Disponible en: http://www.ferratermora.org/logi_que_sections.html [Consultado: Agosto, 2018]
- Fodor, J. (1975). *The Language of Thought*. New York: Tomas Crowell.
- _____ (1986). *La Modularidad de la Mente*. Madrid, España. Ediciones Morata.

- Fodor, J. y Pylyshyn, Z. (1988). *Connectionism and Cognitive Architecture: A Critical Analysis*. Cognition. Vol 28, N° 1 - 2, Pág. 3 – 71.
- Foucault, M. (1981). *Un Diálogo Sobre el Poder y Otras Conversaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- _____ (1992). *Vigilar y Castigar*. España: Siglo XXI.
- Fourez, G. (2008). *Cómo se Elabora el Conocimiento. La Epistemología desde un Enfoque Socioconstructivista*. Madrid, España: Narcea, S. A. Ediciones.
- Fronzizi, N. (2010). *Valores Morales*. Barcelona, España: Paidós.
- Gabás, R. (2011). *Historia de la Filosofía*. Ediciones Trivillus.
- Gadamer, H – G. (1993). *Verdad y Método*. Salamanca, España: Ediciones Sígueme.
- _____ (1999). *Verdad y Método I y II*. Salamanca. España: Ediciones Sígueme.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de Proyecto de Investigación Cualitativa*. Medellín Colombia: Fondo Editorial EAFIT.
- Gallo, M. (2016). *El Poder de la Empresa*. Barcelona, España: Libros de Cabecera S. L.
- García, R. (2006). *Sistemas Complejos. Concepto, Método y Fundamentación Epistemológica de la Investigación Interdisciplinaria*. Barcelona, España: Editorial Gedisa, S. A.
- García, P. (2018). *Manual de Materialismo Filosófico. Una Introducción Analítica*. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.filosofia.org/filomat/index.htm> [Consultado: Julio, 2018]
- Gardner, H. (1987). *La Nueva Ciencia de la Mente. Historia de la Revolución Cognitiva*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Gary, H.; y Prahalad, GK. (1999). *Compartiendo por el Futuro*. Barcelona, España: Editorial Ariel, Sociedad Económica.
- Glazier, J, y Grover, R. (2002). *Un Sistema Multidisciplinario para la Construcción de Teoría*. Universidad de Antioquia. Vol. 50, No. 3, Pág. 317-329.
- González, C. (2011). *La Gerencia Política del Estado Venezolano. Coyuntura Temporal 1999 – 2009*. Tesis Doctoral para optar al Título de Doctor en

- Ciencias Gerenciales. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.
- Graterol, E. y Lara, N. (2014). *Gerencia Cognitiva*. Caracas, Venezuela: Editorial Guardagujas.
- Guidano V. (1994). *El Sí Mismo en Proceso*, Editorial Paidós, Argentina.
- Hegel, G. (1993). *Fenomenología del Espíritu*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Heidegger, M. (1996). *El Ser y el Tiempo*. Traducido por José Trad. Barcelona: Fondo de Cultura Económica
- _____ (2000). *¿Qué es Metafísica?* Traducido por Helena Cortez y Arturo Leyte. Madrid, España: Editorial Alianza.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson Learning Editores.
- Hevia, O. (2001). *Reflexiones Metodológicas y Epistemológicas Sobre las Ciencias Sociales*. Venezuela: Fondo Editorial Tropykos.
- Hidalgo, L. (2007). *El Sistema Económico Mundial y la Gobernanza Global. Una Teoría de la Autorregulación de la economía Mundial*. Editorial Eumed.net. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007b/280/> [Consultado: Mayo, 2017]
- Hinde, R. (2007). *Bending the Rules. Morality in the Modern World*. New York: Oxford University Press Inc.
- Horganth, R. (1987). *Judgment and Choice: The Psychology of Decision*. New York: John Wiley and Sons.
- Horngren, C., Sundem, G. y Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson Educación.
- Husserl, E. (1976). *Problemas Fundamentales de la Fenomenología*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- _____ (1982). *Investigaciones Lógicas 2*. Versión Española de Morante, M. y Gaos, J. Madrid: Alianza Editorial.
- _____ (1990). *El Artículo de la Enciclopedia Británica*. Primera edición en español. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- _____ (1997). *Invitación a la Fenomenología*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Instituto Nacional de Estadística. (2014). *Clasificador Venezolano de Actividades Económicas*. Versión 1. República Bolivariana de Venezuela: [Documento en Línea] Disponible en: http://www.ine.gov.ve/documentos/INE/ClasificadoresEstandares/CAEV_2013.pdf [Consultado: Agosto, 2017]
- Johansen, O. (2004). *Introducción a la Teoría general de Sistemas*. México: Limusa.
- Johnson-Laird, P. (1990). *El Ordenador y La Mente, Introducción a la Ciencia Cognitiva*. Barcelona, España.
- Kahneman, D. (2014). *Pensar Rápido, Pensar Despacio*. 6ta ed. Barcelona, España.
- Kaplan, A. (1997). *Scientific Methods in Educational Research, Methodology, and Measurement*. London Elsevier Science, Oxford.
- Katz, D. y Kahn, R. (1993). *Psicología Social de las Organizaciones*. Segunda Edición. México: Trillas.
- Kliksberg, B. (1990). *El Pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización. La Administración Científica en Discusión*. Buenos Aires, Argentina.
- Kosslyn, S. (1988). *Aspects of a Cognitive Neuroscience of Mental Imagery*. Science. Vol. 243.
- Lara, N. (2015). *Decisiones Complejas Gerenciales. En lo Público y lo Privado*. Editorial Guardagujas. Caracas, Venezuela.
- Lara, N. y Silva, J. (2015). *Neurociencia y Gerencia*. Cuadernos de Postgrado, N°34. Comisión de Estudios de Postgrado. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Leal, G. (2005). *La autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de Investigación*. Mérida: Litorama.
- Leal, N. (2008). *Fenomenología de la Conciencia del Estudiante de la UNA*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial Ipasme.
- Legaz, L. (1958). *Legalidad y Legitimidad*. Revista de Estudios Políticos N° 101, (Sep – Oct 1958) Centro de Estudios Políticos y Constitucionales [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.cepc.gob.es/gl/publicaci%C3%B3ns/revistas/revistas-electronicas?IDR=3&IDN=497&IDA=8127> [Consultado: Julio, 2018]

- Lhotellier. (1990). *La Formación del Investigador en el Colegio de Pedagogía. Un Análisis Metodológico en la Perspectiva del Plan de estudios*. Cuadernos del CESU. N°9. México: UNAM.
- Linton, R. (2006). *Estudio del Hombre*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica. 2da Edición.
- Losada, J. y López-Feal, R. (2003). *Métodos de Investigación en Ciencias Humana y Sociales*. Editorial S. A. Ediciones Parafino.
- Luhmann, N. y De Georgi, R. (1993). *Teoría de la Sociedad*. México: UIA-Ude G-ITESO
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas Sociales. Lineamientos para una Teoría General*. México: Atropodos.
- Losada, R. y Casas, A. (2008). *Enfoques para el Análisis Político. Historia, Epistemología y Perspectivas de la Ciencia Política*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Lozano, JF. (2013). *Toma de Decisión en la Gestión de empresas: La Aportación de la Neuroética*. Revista Internacional de Filosofía. N°59, Pág. 183-196. [Documento en Línea] Disponible en: <http://revistas.um.es/daimon/article/view/173441/150751> [Consultado: Junio, 2017]
- Martínez, M. (1998). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación, Manual Teórico-Práctico*. México: Trillas.
- _____ (2012). *Nuevos Fundamentos en la investigación Científica*. México: Trillas.
- _____ (2009). *Nuevos Paradigmas en la Investigación*. Caracas, Venezuela: Ediciones Alfa.
- Martínez, P. (1995). *La Nueva Filosofía de la Mente*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Maturana, H. y Varela, F. (1980). *Autopoiesis and Cognition*. Boston: D Reidel.
- McAllister, D. (1995). *Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organisations*. Academy of Management Journal. Vol. 38, N°1, Pág. 24-59.
- McKernan, J. (2001). *Investigación–Acción y Currículum*. Madrid, España: Morata.

- Merleau-Ponty, M. (1994). *Fenomenología de la Percepción*. España: Planeta Agostini.
- Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias. (2011). *Código de Ética para la Vida*. Caracas, Venezuela:[Documento en Línea] Disponible en: <file:///C:/Users/KardousliKha/Downloads/codigoe%20-%20C%C3%B3digo%20de%20%C3%89tica%20para%20la%20Vida%20-%2008072011%20-%20www.locti.co.ve.pdf> [Consultado: Agosto,2017]
- Mintzberg, E. (1988). *La Estructura de las Organizaciones*. Barcelona, España: Ediciones Ariel.
- Monasterio, D. (2003). *Modelo Teórico Demostrativo de la Corrupción como Condicionante del Desarrollo Económico Social del País. (Caso Venezuela)*. Tesis Doctoral para optar al Título de Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas. Caracas, Venezuela: Universidad Santa María.
- _____ (2008). *Una Aproximación a la Comprensión de la Ética en la Gerencia Pública*. Revista Ensayo y Error, Nueva Etapa. Año XVII, N°35, Pág. 25-47. Caracas: Universidad Simón Rodríguez.
- _____ (2013). *La Última Frontera de la Gerencia. Aportes para la Construcción de una Teoría desde el Pensamiento Emergente*. Primera Edición. Caracas, Venezuela.
- _____ (2014). *Umbrales Éticos. Ideas para el Debate en las Organizaciones Públicas Venezolanas*. Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados (RELEA). *Nuevas Lógicas Organizacionales*. Año 2013-2014, Vol. 20-21, N°36-37. Caracas: Ediciones CIPOST, Universidad Central de Venezuela.
- _____ (2016). *El Desarrollo Local desde las Lógicas Complementarias en el Municipio Páez del Estado Miranda*. Trabajo de Ascenso. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.
- Monasterio, D. y González, M. (2017). *Hacia los Umbrales del Terrorismo Organizacional desde el Tejido Biopolítico*. En *Filosofías de la Política y el Terrorismo. Perspectivas y Debates*. Caracas: Ediciones del Solar.
- Morles, V. (1998). *Sobre la Construcción de Teorías: O Hacer Ciencias es Algo Más que Investigar*. Revista Tribuna Popular. Vol. 5. N°2. Caracas.

- Morales, F. Moya, M. Garcia, E. y Cuadrado, I. (2007). *Psicología Social*. Madrid, España: McGraw – Hill.
- Morin, E. (1993) *El Método. Naturaleza de la Naturaleza*. Madrid, España: Ediciones Cátedra.
- _____ (2006). *El Método 6. Ética*. Madrid, España: Ediciones Cátedra.
- Mosterin, J. (1993). *Filosofía de la Cultura*. 2da Edición. Madrid: Editorial Alianza S.A.
- Navas, L. (1990). *Motivación Humana: Relaciones entre Atribuciones y Expectativas*. Cartagena, Colombia: Concejalía de Educación del Ayuntamiento de Cartagena.
- Newell, A. y Simon, H. (1961). *Simulation of Human Thought. In Current Trends in Psychological Theory*. Pittsburgh. University of Pittsburgh Press.
- _____ (1976). *Computer Science as empirical Inquiry: Symbols and Search*. Communications Association for Computing Machinery.
- Nicolescu, B (2005). *Nós, a Partícula e o Universo. A Física Quântica Despoletauma Nova Visão da Ciência, Mais Holística e Espiritual*. Lisboa, Portugal: Ésquilo.
- Ojeda, C. (2001). *Francisco Varela y las Ciencias Cognitivas*. Revista Chilena de Neuro-psiquiatría, N°39 (4), Pág. 286 – 295.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw – Hill.
- Oliveros, A. (2016). *Premisas Teóricas para la Comprensión de las Lógicas Organizacionales de los Servicios Oncológicos del Sistema Público de Salud en Venezuela*. Tesis Doctoral para optar al título de Doctor en Gerencia. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Organización de las Naciones Unidas (2009). *Clasificación Industrial Internacional de Todas las Actividades Económicas*. Informe Estadístico Serie M, N°4/Revisión 4. New York: [Documento en Línea] Disponible en: https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm_4rev4s.pdf [Consultado: Agosto, 2017]
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2005). *Declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos*. [Documento en Línea] Disponible en:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001428/142825s.pdf>

[Consultado: Agosto, 2017]

Ortiz, A. (1995). *Visiones del Mundo. Interpretaciones del Sentido*. Bilbao, Universidad de Deusto.

Ortiz, J. (2004). *Empresa y Entorno Económico, Experiencia del Grupo de Estudios de Economía y Empresa de la Universidad EAFIT*. Revista Universidad EAFIT. Vol. 41, N°137, 2005, Pág. 19 – 35.

Paivio, A. (1971). *Imagery and Verbal Processes*. New York. Rinehart & Winston.

Papalia, D. (1987). *Sicología*. México: Editorial McGraw-Hill.

Paredes, M. y Salerno, M. (2013). *La Toma de Decisiones entre las Emociones y la Racionalidad*. Universidad Nacional de Villa María. [Documento en Línea]

Disponible en:

http://catalogo.unvm.edu.ar/doc_num.php?explnum_id=1135

[Consultado: Julio, 2018]

Parsons, T. (1999). *El Sistema Social*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park: Sage Publications.

Peña, A. (2013). *Gestión en las Industrias Venezolanas de Alimentos. Una Mirada al Liderazgo*. Tesis para optar al título de Doctor en Gerencia. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Harvard Business School. España: Ediciones Deusto.

Prahalad, C. y Bettis, R. (1986). *The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance*. *Strategic Management Journal*. Vol. 7, N°6, Pág. 485 – 502. [Documento en Línea]

Disponible en:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250070602>

[Consultado: Julio, 2018]

Prigogine, I. (2004). *Las Leyes del Caos*. Barcelona, España: Editorial Crítica.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1990). *Informe Anual Mundial Sobre el Desarrollo Humano*. [Documento en Línea]

Disponible en:

http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_1990_es_completo_nostats.pdf

[Consultado: Agosto, 2018]

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y oficina Central de Estadística e Informática (1999). *Informe sobre el Índice y entorno del Desarrollo Humano en Venezuela*. [Documento en Línea] Disponible en: http://hdr.undp.org/sites/default/files/venezuela_1999_sp.pdf [Consultado: Junio, 2018]
- Putnam, H. (1988). *Razón, Verdad e Historia*. Madrid, España: Editorial Tecnos.
- Pylyshyn, Z. (1989). *Computation and Cognition. Toward a Foundation for Cognitive Science*. Mass. MIT Press.
- _____ (1983). *La Naturaleza Simbólica de las representaciones Mentales*. En Sebastián, M. (1983). *Lecturas de Psicología de la Memoria*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- _____ (1996). *¿Qué hay en la Mente?* Ensayo presentado en la Serie de Conferencias ¿Qué es la Ciencia Cognitiva? Centro de Ciencia Cognitiva de la Rutgers University. New Jersey.
- Ralón, L. y Ramirez, M. (2015). *Interview With Günter Figal*. [Documento en Línea] Disponible en: <http://figureground.org/interview-with-gunter-figal/> [Consultado: Enero, 2018]
- Ramírez, L. (2002). *Teoría de Sistemas*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Revilla, J. y Tovar, F. (2011). *El Control Organizacional en el siglo XXI: En Busca del Trabajador Autodisciplinario*. [Documento en Línea] Disponible en: <file:///C:/Users/KardousliKha/Downloads/Dialnet-ElControlOrganizacionalEnElSigloXXI-3703646.pdf> [Consultado: Agosto, 2018]
- Ricoeur, P (2006). *Teoría de la Interpretación. Discurso y Excedente de Sentido*. México: Siglo XXI Editores, S. A.
- Rivera, J. Arellano, R. y Molero, A. (2000). *Conducta del Consumidor. Estrategias y Tácticas Aplicadas al Marketing*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Rodríguez, J. (2014). *Modelo Teórico de la Economía Digital del Sector Petrolero y Universitario en el Marco de la Competitividad Sistémica en Venezuela*. Tesis para optar al título de Doctor en Ciencias Gerenciales. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.

- Rodríguez, M. (2011). *Toma de Decisiones en la Fuerza Armada Nacional Bolivariana en su Participación Activa y Protagonica en el Desarrollo Nacional*. Tesis Doctoral. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.
- Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de Uso de Información para la Toma de Decisiones Estratégicas en Organizaciones de Información Cubanas*. Tesis Doctoral. Granada, España: Universidad de Granada – Universidad de la Habana. [Documento en Línea] Disponible en: <https://hera.ugr.es/tesisugr/23997461.pdf> [Consultado: Junio,2017]
- Rodríguez, J. y Monasterio, D. (2011). *Los Servicios de Bioanálisis como Sistemas Autopoiéticos: Cambio y Transformación*. Revista del Instituto Nacional de Higiene Rafael Rangel. Vol. 42, N°1, Pág. 64-70. Caracas, Venezuela.
- Rondón, A. (2015). *Costos e Impactos de las Leyes en Venezuela para hacer Negocios*. Centro de Divulgación del Conocimiento Económico para la Libertad. [Documento en Línea]Disponible en: <http://cedice.org.ve/wp-content/uploads/2015/06/Librillo-N%C2%B0-5-Costos-e-Impacto-de-la-Leyes-en-Vzla-para-Hacer-Negocios-.pdf> [Consultado: Mayo, 2017]
- Rousseau, D. Sitkin, S. Burt, R. y Camerer, C. (1998). *Not so Different After All: Across-Discipline View of Trust*. Academy of Management Review. Vol. 23, N°3, Pág. 393-404. [Documento en Línea] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/50313187_Not_So_Different_After_All_A_Cross-discipline_View_of_Trust[Consultado: Mayo, 2017]
- Ruiz, J. (2009). *Análisis Sociológico del Discurso: Métodos y Lógicas*. Forum Qualitative Social Research. Vol. 10, N°2. [Documento en Línea] Disponible en: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/64955/1/Art%C3%ADculo%20FQS%20%28espa%C3%B1ol%29.pdf> [Consultado: Septiembre, 2017]
- Tocuyo, B. y Monasterio, D. (2017) *La ética en los servicios de salud. Entre el péndulo del poder en Venezuela*. En *Bioética, Determinantes Sociales, Políticas y Sistemas de Salud*. Fundación Interamericana Ciencia y Vida. Centro de Bioética, Instituto de Investigación e Innovación en Salud. Universidad Central de Chile. Pág. 169-189.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

- Salatino, D. (2017). *Tratado de Lógica Transcursiva: Origen Evolutivo del Sentido en la Realidad Subjetiva*. [Libro digital] Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Dante_Salatino/publication/319292998_TRATADO_DE_LOGICA_TRANSCURSIVA_-_Origen_evolutivo_del_sentido_en_la_realidad_subjetiva/links/59a16b63458515fd1fe37875/TRATADO-DE-LOGICA-TRANSCURSIVA-Origen-evolutivo-del-sentido-en-la-realidad-subjetiva.pdf [Consultado: Julio, 2018]
- Sánchez, V. (2015). *Influencia entre Conductas Sociales y Decisiones Empresariales*. Revista Política y Sociedad. Vol. 52, Pág. 443 – 464. [Documento en Línea] Disponible en: <https://eprints.ucm.es/33424/1/sanchez%20jimenez%20vicente.pdf> [Consultado: Julio, 2018]
- Sandoval, E. y Mariscal, E. (2011). *La Competencia Económica*. Comisión Federal de Competencia. México. [Documento en Línea] Disponible en: http://www.coparmex.org.mx/upload/bibvirtualdocs/6_entorno_octubre_08.pdf [Consultado: Mayo, 2018]
- Santamaría, A. Moreno, E. Torres, E. y Parra, W. (s. f.). *La Influencia de la Familia en el Emprendimiento Familiar. El Caso de Tres PYMES de los Sectores Comercial y Servicios de la Ciudad de Sincelejo Sucre*. Universidad de Sucre. [Documento en Línea] Disponible en: <https://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/86/97> [Consultado: Julio, 2018]
- Santos, A. y Madureira, J. (2001). *Metodologia das Ciencias Socias*. Porto. Editorial Edicoes Afrontamento.
- Schütz, A. (1953). *El Sentido Común y la Interpretación Científica de la Acción Humana*, en Schütz, A. *El Problema de la Realidad Social*. Maurice Natanson (compilador), Buenos Aires: Amorrortu, (1995)
- _____ (2008) *El Problema de la Realidad Social. Escritos I*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Schwab, K. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015 – 2016*. World Economic Forum. Columbia University. [Documento en Línea]. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf [Consultado: Mayo, 2017]

- Schwab, K. y Sala, X. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017 – 2018*. World Economic Forum. Columbia University. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> [Consultado: Agosto, 2018]
- Serrano E (1991). Habermas: Legalidad y legitimidad y discurso práctico. *Estudios de Filosofía – Historia – Letras*. [Documento en Línea] Disponible en: http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras25/texto3/sec_1.html. [Consultado: Julio, 2018]
- Simon, H. (1978). *Acceptance Speech of Herbert Alexander Simon for Nobel Prize*. New York: Harper Collins.
- _____ (1979). *Rational Decision Making in Business Organizations*. American Economic Review.
- _____ (1991). *ModelsofmyLife*. New York, United States: Harper Collins.
- Silva, J. (2014). *Diversas Perspectivas. Un Enfoque desde la Complejidad Gerencial Venezolana*. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela y Espiñeira Pacheco y Asociados.
- Silvani, L. (2003). *Historia de la Filosofía*. Barcelona, España: Editorial Optima.
- Straus, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa*. Antioquia: Contus.
- Streubertt, H. y Carpenter, D. (1995). *Qualitative Research in Nursing*. Philadelphia: Laippincott Company.
- Suárez, J. y Morillo, M. (2007). *Impacto del Régimen de Control de Cambio sobre la Industria de Alimentos, Bebidas, y Tabaco del Municipio Libertador (Mérida, Venezuela)*. *Revista Agrolim*, Vol. 12, N°24. Universidad de Los Andes. [Documento en Línea] Disponible en: http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542007000100005 [Consultado: Junio, 2017]
- Taylor, S. y Bodgan, R. (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. La Búsqueda de los Significados*. Argentina: Editorial Paidós.
- Thagard, P. (2005). *La Mente: Introducción a las Ciencias Cognitivas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Katz.

- The Heritage Foundation (2017). *Index of Economic Freedom*. [Página Web]
 Disponible en: <http://www.heritage.org/index/ranking> [Consultado: Mayo, 2017]
- _____ (2018). *Index of Economic Freedom*. [Documento en Línea]
 Disponible en: https://www.heritage.org/index/pdf/2018/book/index_2018.pdf
 [Consultado: Agosto, 2018]
- Transparency International (2016). *Corruption Perceptions Index 2016*.
 [Documento en Línea] Disponible en: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016 [Consultado: Junio, 2017]
- Transparency International (2018/). *Corruption Perceptions Index 2018*.
 [Documento en Línea] Disponible en: <https://tikenya.org/wp-content/uploads/2019/01/2018-Corruption-Perception-Index.pdf>
 [Consultado: Septiembre, 2018]
- Torres, L. (2016). *La Transparencia en la Administración Pública. Una Comprensión desde la Función Contralora*. Tesis Doctoral para optar al Título de Doctor en Ciencias Gerenciales. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.
- Touraine, A. (1973). *La Sociedad Post – Industrial*. Barcelona, España: Editorial Ariel S. A.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1974). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Science New Series. Vol. 185. Nº4157. (Sep. 27, 1974). Pág.1124-1131. [Documento en Línea]. Disponible en: http://www.jstor.org/stable/1738360?seq=1#page_scan_tab_contents [Consultado: Julio, 2017]
- Ugas, G. (2011). *La Articulación Método, Metodología y Epistemología*. Universidad de Porto, Portugal: Ediciones del TAPECS.
- Varela, F.(1996). *Neurophenomenology A Methodological Remedy for the Hard Problem*. Journal of Consciousness Studies, Nº4, Pág. 330-349. [Documento en Línea]. Disponible en: https://unstable.nl/andreas/ai/langcog/part3/varela_npmrhp.pdf [Consultado: Julio, 2017]

- _____ (2005). *Conocer. Las Ciencias Cognitivas: Tendencias y Perspectivas. Cartografía de las Ideas Actuales*. Barcelona: Editorial Gedisa, S. A.
- Varela, F.; Thompson, E. y Rosch, E. (1997). *De Cuerpo Presente*. Barcelona: Editorial Gedisa, S. A.
- Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia, LTDA.
- Vázquez, C. (1985). *Limitaciones y Sesgos en el Pensamiento de la Información: Más allá de la Teoría del Hombre como Científico*. Estudios de Psicología. No 23/24 [Documento en Línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/7053> [Consultado: Julio, 2017]
- Von Krogh, G. y Roos, J. (1996): *A Tale of the Unfinished*. Strategic Management Journal, Vol. 17, Pág. 729-737.
- Von Neumann, J. y Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Weber, M. (1977). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Witker, J. y Larios, R. (1997). *Metodología Jurídica*. Universidad Nacional Autónoma de México. México: McGraw- Hill Interamericana Editores.
- Woodruff, D. Thomasson, A. (2005). *Phenomenology and Philosophy of Mind*. Claredon Press Edition.
- Yates, J. Benjamin, R. (1991). *The Past and the Present as a Window on the Future*. En Scott, M. The Corporation of the 1990. Information Technology and Organizational Transformation. Oxford University Press. Pág. 61 – 97.
- Yeanplong, J. (1989). *El Conocimiento Científico*. Montevideo: Editorial TAE.
- Yorde, F. (2008). *Valores Particulares*. Mc Grawm Hill. New York.
- Yurén, M. (2002). *Leyes, Teorías y Modelos*. México: Editorial Trillas.
- Zorrilla, S. (1998). *Introducción a la metodología de la investigación*. Madrid, España: Editorial Océano.

ANEXOS

ANEXO - A

Clasificación Industrial Internacional de todas las
Actividades Económicas

Clasificación Industrial Internacional de todas las Actividades Económicas

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA |
|---------------|---|
| G | Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos |
| G1 | Comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas |
| G1-1 | Venta de vehículos automotores |
| G1-1-1 | Venta de vehículos automotores |
| G1-1-2 | Venta al por mayor y al por menor de vehículos automotores nuevos |
| G1-1-3 | Venta al por mayor y al por menor de vehículos automotores usados |
| G1-1-4 | Venta al por mayor de chatarra y repuestos usados de automóviles (Chiveras) |
| G1-2 | Mantenimiento y reparación de vehículos automotores. |
| G1-21 | Mantenimiento y reparación del motor y mecánica integral |
| G1-22 | Reparaciones eléctricas, del tablero e instrumental; reparación y recarga de baterías (electro autos) |
| G1-23 | Mantenimiento y reparación de cauchos (neumáticos), alineación de dirección y balanceo de ruedas |
| G1-24 | Mantenimiento y reparación de frenos y tren delantero |
| G1-25 | Instalación, mantenimiento y reparación de tubos de escape y silenciadores |
| G1-26 | Reparación de latonería y pintura de carrocerías |
| G1-27 | Instalación de alarmas, cerraduras, y otros sistemas de seguridad, equipos de sonido y accesorios en general |
| G1-28 | Lavado automático y manual |
| G1-29 | Otros mantenimientos y reparaciones de vehículos automotores ncp. |
| G1-3 | Venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores. |
| G1-31 | Venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores. |
| G1-4 | Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes, piezas y accesorios |
| G1-41 | Venta de motocicletas. |
| G1-42 | Venta de partes, piezas y accesorios de motocicletas. |
| G1-43 | Mantenimiento y reparación de motocicletas. |
| G2 | Comercio al por mayor, excepto de vehículos automotores y motocicletas |
| G2-1 | Venta al por mayor a cambio de una retribución o por contrata |
| G2-11 | Venta al por mayor a cambio de una retribución o por contrata de productos agrícolas |
| G2-12 | Venta al por mayor a cambio de una retribución o por contrata de productos pecuarios |
| G2-13 | Venta al por mayor a cambio de una retribución o por contrata de alimentos, bebidas y tabaco |
| G2-14 | Venta al por mayor a cambio de una retribución o por contrata de combustibles, minerales, productos siderúrgicos y químicos |
| G2-15 | Venta al por mayor a cambio de una retribución o por contrata de mercancías |
| G2-2 | Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos |
| G2-21 | Venta al por mayor de animales vivos, pieles y cueros |
| G2-22 | Venta al por mayor de cereales, granos y semillas y frutos oleaginosos |
| G2-23 | Venta al por mayor de otras materias primas agropecuarias ncp. |
| G2-3 | Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco |
| G2-31 | Venta al por mayor de alimentos excepto para animales |
| G2-311 | Venta al por mayor de carne, productos cármicos, aves de corral y otros animales de caza menor |
| G2-312 | Venta al por mayor de pescado, y otros productos de la pesca |
| G2-313 | Venta al por mayor de embutidos, quesos y otros productos lácteos |
| G2-314 | Venta al por mayor de frutas, legumbres y hortalizas |
| G2-315 | Venta al por mayor de víveres en general |
| G2-316 | Venta al por mayor de productos de confitería |
| G2-317 | Venta al por mayor de maní y otros frutos secos, granos, condimentos, hierbas y especias |
| G2-32 | Venta al por mayor de alimentos para animales |
| G2-321 | Venta al por mayor de alimento para animales |
| G2-33 | Venta al por mayor de tabaco y bebidas |
| G2-331 | Venta al por mayor de tabaco y bebidas |

Continuación Clasificación Industrial Internacional de todas las Actividades Económicas

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA |
|---------------|---|
| G2-4 | Venta al por mayor de enseres domésticos |
| G2-41 | Venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado |
| G2-411 | Venta al mayor de artículos de lencería para el hogar |
| G2-412 | Venta al por mayor de artículos de mercería |
| G2-413 | Venta al por mayor de productos textiles excepto lencerías para el hogar y artículos de mercerías |
| G2-414 | Venta al por mayor de prendas de vestir |
| G2-415 | Venta al por mayor de productos de calzado |
| G2-5 | Venta al por mayor de otros enseres domésticos |
| G2-51 | Venta al por mayor de muebles y lámparas |
| G2-52 | Venta al por mayor de electrodomésticos |
| G2-53 | Venta al por mayor de aparatos electrónicos e instrumentos musicales |
| G2-54 | Venta al por mayor de artículos de uso doméstico |
| G2-55 | Venta al por mayor de productos farmacéuticos y perfumería |
| G2-56 | Venta al por mayor de artículos de papelería |
| G2-57 | Venta al por mayor de juguetes, artículos de deporte y esparcimiento |
| G2-58 | Venta al por mayor de otros enseres domésticos ncp |
| G2-6 | Venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales |
| G2-61 | Venta al por mayor de computadores, equipo periférico y programas informáticos |
| G2-62 | Venta al por mayor de equipo, partes y piezas electrónicos y de telecomunicaciones |
| G2-63 | Venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales agropecuarios |
| G2-7 | Venta al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo |
| G2-71 | Venta al por mayor de maquinaria y equipo de oficina, excepto ordenadores y equipo periférico |
| G2-72 | Venta al por mayor de máquinas, equipos e implementos de uso en la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco |
| G2-73 | Venta al por mayor de máquinas, equipos e implementos de uso en la fabricación de textiles, prendas y accesorios de vestir, calzado, artículos de cuero y marroquinería |
| G2-74 | Venta al por mayor de máquinas, equipos e implementos de uso en imprentas, artes gráficas y actividades conexas |
| G2-75 | Venta al por mayor de máquinas, equipos e implementos de uso médico y para médico |
| G2-76 | Venta al por mayor de máquinas, equipos e implementos de uso en la industria del plástico y el caucho |
| G2-77 | Venta al por mayor de máquinas, equipos e implementos de uso especial ncp |
| G2-8 | Otras actividades de venta al por mayor especializada |
| G2-81 | Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y productos conexos |
| G2-811 | Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y productos conexos |
| G2-82 | Venta al por mayor de metales y minerales metalíferos |
| G2-821 | Venta al por mayor de metales y minerales metalíferos |
| G2-83 | Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo y materiales de fontanería y calefacción |
| G2-831 | Venta al por mayor de madera no trabajada y productos primarios de la madera |
| G2-832 | Venta al por mayor de materiales de construcción |
| G2-833 | Venta al por mayor y artículos de ferretería, equipo y materiales de fontanería y calefacción |
| G2-84 | Venta al por mayor de plástico, desperdicios, desechos, chatarra y otros productos ncp. |
| G2-841 | Venta al por mayor de materiales plásticos en formas primarias |
| G2-842 | Venta al por mayor de sustancias químicas industriales |
| G2-843 | Venta al por mayor de abonos y productos químicos de uso agrícola |
| G2-844 | Venta al por mayor de desperdicios, desechos, chatarra (Excepto de automóviles) y otros productos ncp. |
| G2-9 | Venta al por mayor no especializada |
| G2-91 | Venta al por mayor no especializada |

Continuación Clasificación Industrial Internacional de todas las Actividades Económicas

| | |
|--|---|
| G-3 Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas | |
| G3-1 Venta al por menor en comercios no especializados | |
| G3-11 | Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco |
| G3- 111 | Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco en abastos y bodegas |
| G3- 112 | Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco en supermercados |
| G3- 113 | Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco en hipermercados |
| G3- 114 | Otras actividades de venta al por menor en comercios no especializados |
| G3-2 Venta al por menor de alimentos, bebidas o tabaco en comercios especializados | |
| G3-21 Venta al por menor de alimentos en comercios especializados | |
| G3-211 | Venta al por menor de carne, productos cárnicos, aves de corral y otros animales de caza menor (Carnicerías) |
| G3-212 | Venta al por menor de pescado, y otros productos de la pesca (Pescaderías) |
| G3-213 | Venta al por menor de embutidos, quesos y otros productos lácteos (Charcuterías) |
| G3-214 | Venta al por menor de frutas, legumbres y hortalizas (Fruterías) |
| G3-215 | Venta al por menor de productos de panadería, confitería y pastelería |
| G3-216 | Ventas al por menor de otros productos alimenticios ncp |
| G3-22 Venta al por menor de bebidas en comercios especializados (Licorerías, Depósitos de Licores) | |
| G3-221 | Venta al por menor de bebidas en comercios especializados (Licorerías, Depósitos de Licores, etc.) |
| G3-23 Venta al por menor de productos de tabaco en comercios especializados | |
| G3-231 | Venta al por menor de productos de tabaco en comercios especializados |
| G3-24 Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados | |
| G3-241 | Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados (Estaciones de servicios, bombas de gasolinas, etc.) |
| G3-242 | Venta al por menor de productos lubricantes y refrigerantes para vehículo automotores |
| G3-25 Venta al por menor de equipo de información y de comunicaciones en comercios especializados | |
| G3-251 | Venta al por menor de computadoras, equipo periférico, programas informáticos y equipo de telecomunicaciones en comercios especializados |
| G3-252 | Venta al por menor de equipo de sonido y de vídeo en comercios especializados |
| G3-26 Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados | |
| G3-261 | Venta al por menor de productos textiles en comercios especializados |
| G3-262 | Venta al por menor de confecciones para el hogar |
| G3-27 Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados | |
| G3-271 | Venta al por menor de artículos de ferretería (Ferreterías) |
| G3-272 | Venta al por menor de pinturas en comercios especializados |
| G3-273 | Venta al por menor de productos de vidrio en comercios especializados (Cristalerías y vidrierías) |
| G3-274 | Venta al por menor de material y equipo de bricolaje, herramientas menores y saunas ncp. |
| G3-28 Venta al por menor de tapices, alfombras y cubrimientos para paredes y pisos en comercios especializados | |
| G3-29 Venta al por menor de aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles, equipo de iluminación y otros enseres domésticos en comercios especializados | |
| G3-291 | Venta al por menor de muebles, colchones y lámparas |
| G3-292 | Venta al por menor de electrodomésticos |
| G3-293 | Venta al por menor de artículos de cocina y ornamento |
| G3-294 | Venta al por menor de instrumentos musicales |
| G3-295 | Venta al por menor de sistemas de seguridad |
| G3-296 | Venta al por menor de aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles, equipo de iluminación y otros enseres domésticos en comercios especializados ncp |

Continuación Clasificación Industrial Internacional de todas las Actividades Económicas

| | | |
|----------------|---|--|
| G3-210 | Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados | Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados |
| G3-2101 | | |
| G3-2102 | | Venta al por menor de libros (librerías) |
| G3-2103 | | Venta al por menor de artículos de papelería en comercios especializados |
| G3-2104 | | Venta al por menor de periódicos y revistas |
| G3-211 | Venta al por menor de grabaciones de música y de vídeo en comercios especializados | Venta al por menor de grabaciones de música y de vídeo en comercios especializados |
| G3-2111 | | |
| G3-212 | Venta al por menor de equipo de deporte en comercios especializados | |
| G3-2121 | | Venta al por menor de equipo de deporte en comercios especializados |
| G3-213 | Venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especializados | |
| G3-2131 | | Venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especializados |
| G3-214 | Venta al por menor de otros productos en comercios especializados | |
| G3-2141 | | Venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados |
| G3-2142 | | Venta al por menor de prendas de vestir y artículos de cuero en comercios especializados |
| G3-2143 | | Venta al por menor de ropa interior, medias, prendas para dormir y trajes de baño |
| G3-2144 | | Venta al por menor de indumentaria de trabajo, uniformes |
| G3-2145 | | Venta al por menor de ropa para bebés y niños |
| G3-2146 | | Venta al por menor de calzado (Zapaterías) |
| G3-215 | Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados | |
| G3-215 | | Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales en comercios especializados (Farmacias) |
| G3-216 | | Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales de origen natural en comercios especializados (Tiendas naturistas) |
| G3-217 | | Venta al por menor de productos cosméticos, artículos de tocador y perfumería en comercios especializados (Perfumerías) |
| G3-218 | | Venta al por menor de productos médicos, ortopédicos en comercios especializados y otros ncp. |
| G3-216 | Venta al por menor de otros productos nuevos en comercios especializados | |
| G3-2161 | | Venta al por menor de equipo fotográfico, óptico y de precisión |
| G3-2162 | | Actividades de ópticas |
| G3-2163 | | Venta al por menor de relojes y joyas (Joyerías y relojerías) |
| G3-2164 | | Venta al por menor de flores, arreglos florales y arreglos frutales (Floristerías) |
| G3-2165 | | Venta al por menor de plantas ornamentales (Viveros) |
| G3-2166 | | Venta al por menor de artículos religiosos, esotéricos y de santerías, fantasías y souvenir |
| G3-2167 | | Actividades de galerías de arte comerciales |
| G3-2168 | | Venta al por menor de otros productos nuevos en comercios especializados ncp. |
| G3-217 | Venta al por menor de artículos de segunda mano | |
| G3-218 | Venta al por menor en puestos de venta y mercados | |
| G3-2181 | | Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en puestos de venta y mercados |
| G3-2182 | | Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados |
| G3-2183 | | Venta al por menor de otros productos en puestos de venta y mercados |
| G3-219 | Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados | |
| G3-2191 | | Venta al por menor por correo y por Internet |
| G3-2192 | | Otras actividades de venta al por menor no realizadas en comercios, puestos de venta o mercados |

Fuente: Organización de Naciones Unidas (2009)

Instituto Nacional de Estadística (2014)

Elaborado por: Kardousli (2017)

ANEXO - B

Entrevista

Toma de Decisiones en Empresas Venezolanas

La presente entrevista tiene como principal objetivo, conocer los elementos que intervienen en la toma de decisiones de los empresarios o directivos que gerencian empresas en Venezuela.

Es muy importante destacar que esta entrevista es de carácter únicamente académico, con el fin de recabar la información necesaria para culminar con éxito la Tesis titulada "La Toma de Decisiones desde las Lógicas Organizacionales en las Empresas Venezolanas", para optar al título de Doctor en Gerencia de la Universidad Central de Venezuela.

Asimismo, se asegura el anonimato, privacidad y confidencialidad del entrevistado; de conformidad con el derecho internacional relativo a los derechos humanos, estipulado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO); y al El Código de Ética para la Vida, el cual establece que las investigaciones que involucran como estudio a los seres humanos, es necesario el respeto a su intimidad, preservar el derecho a la confidencialidad de los informantes; para lo cual debe evitarse cualquier registro identificativo y no vulnerar la integridad, bienestar e intereses de los colaboradores fuente de información. Por tanto, en la presente se garantizará el anonimato de las personas, así como el de la empresa.

*Obligatorio

Dirección de correo electrónico *
Tu dirección de correo electrónico

Instrucciones

La entrevista consta de quince preguntas abiertas sobre diversos elementos que intervienen en la toma de decisiones de los empresarios venezolanos; por lo cual se les solicita su colaboración en expresar con total libertad los aspectos que Usted considera que se manifiestan en la toma de decisiones en la praxis empresarial.

Se hace importante destacar que en la presente no existen proposiciones buenas ni malas, se busca el sentido de la palabra, el sentido y el significado que el empresario le otorga a sus decisiones en su práctica diaria.

Sus respuestas serán empleadas con fines investigativos y siempre sostenidos en el código ético de las investigaciones. Agradecida de antemano, se le invita a leer detenidamente cada pregunta y tomar su tiempo para contestar con total confianza y libertad.

Muchas Gracias.
MSc. Nataly Kardousli Khabbaze

1 ¿En su empresa cómo se toman las decisiones?

Tu respuesta

2 ¿En su empresa quién toma la decisión?

Tu respuesta

3 ¿Cómo su experiencia de vida determina las decisiones que Usted toma en la empresa?

Tu respuesta

4 ¿Cómo su experiencia profesional ha influenciado las decisiones que Usted toma en la empresa?

Tu respuesta

5 ¿Cómo influye su familia al tomar las decisiones?

Tu respuesta

6 ¿Cuáles son los elementos del entorno venezolano en que Usted se basa para tomar decisiones en su empresa actualmente?

Tu respuesta

7 ¿En el momento de tomar decisiones en su empresa, Usted interactúa con otros empresarios del mismo sector?

Tu respuesta

8 Ante la situación país caracterizada por cambios e incertidumbre constante. ¿Cómo Usted toma sus decisiones?

Tu respuesta

9 ¿De qué manera Usted utiliza la información del contexto para tomar una decisión?

Tu respuesta

10 ¿Será posible tomar decisiones y mantener los principios morales en la realidad venezolana?

Tu respuesta

11 En la realidad actual, muchas empresas han cerrado y otras han decidido estar operativas. ¿Qué influye en Usted para mantener su empresa abierta?

Tu respuesta

12 En la actualidad el gobierno venezolano, está consciente de los actos de corrupción por parte de algunos funcionarios públicos. ¿Cómo actúa Usted ante estas situaciones?

Tu respuesta

13 El discurso de la gerencia política del gobierno venezolano, tiende a descalificar y generar intimidación hacia los empresarios en forma constante. ¿Cómo este discurso permea las decisiones en su empresa?

Tu respuesta

14 ¿Considera que en la actualidad, existen condiciones que generan confianza en Usted en la toma decisiones en materia empresarial?

Tu respuesta

15 ¿Qué valor tiene para Usted la decisión en el éxito de su empresa?

Tu respuesta

16 ¿A qué sector se dedica su empresa?

Tu respuesta

Muchísimas gracias por su colaboración

ENVIAR

ANEXO - C

Veredicto



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del Jurado designado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y por el Consejo de Estudios de Postgrado de la Universidad Central de Venezuela para examinar la Tesis Doctoral titulada: “La toma de decisión desde las lógicas organizacionales en las empresas venezolanas” presentada por la cursante: **Nátaly Kardousli**, Cédula de Identidad N° **13.070.754** a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de **DOCTORA EN GERENCIA**, dejan constancia de lo siguiente:

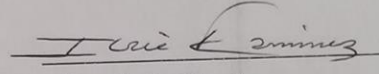
1. Leída como fue dicha Tesis por cada uno de los miembros del Jurado, éste fijó el día viernes 28 de junio de 2019, a las 10:30 am, para que la autora la defendiera en forma pública, lo que ésta hizo, en el Edificio del Instituto de Investigaciones de Ciencias Económicas y Sociales, “Rodolfo Quintero”, Piso 1, Sala de Conferencias “José Mayobre”, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual respondió satisfactoriamente a las preguntas que le fueron formuladas por el Jurado; todo ello conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Central de Venezuela.
2. Finalizada la defensa pública de la Tesis, el Jurado decidió aprobarla, por considerar, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por la autora, que se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado y por cuanto la investigación realizada es un aporte original, mediante el cual se evidencian la fundamentación teórica y la aplicación de la gerencia en el proceso decisorio desde las lógicas organizacionales a las empresas venezolanas

3. En atención a los méritos de la Tesis presentada, el jurado examinador decidió otorgar, por unanimidad y en forma razonada, la Calificación de Excelente.

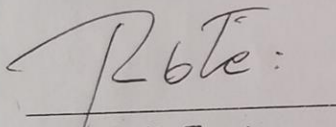
En fe de lo cual se levanta la presente acta, a los veintiocho días del mes de junio del año dos mil diecinueve, dejándose también constancia de que conforme a la normativa jurídica vigente, actuó como Coordinadora del Jurado, la tutora, Dra. Dilia Monasterio.



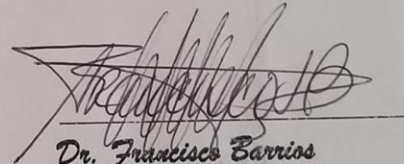
Dr. Jesús Silva
C.I. N° 2.931.361
Miembro Principal



Dr. Iván Ramírez
C.I. N° 5.566.196
Miembro Principal



Dr. Rubén Torado
C.I. N° 4.321.308
Miembro Principal



Dr. Francisco Barrios
C.I. N° 4.273.164
Miembro Principal



Dra. Dilia Monasterio
C.I. N° 4.678.880
Tutora - Coordinadora

