

**GERENCIA Y TOMA DE DECISIONES
DESDE LAS ORGANIZACIONES
PRIVADAS EN ESCENARIOS DE
INCERTIDUMBRE**

Autor: Ismael González
ismaggp@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo se sustentó en el avance de la investigación doctoral que tiene como fin último “generar una visión reflexiva sobre la gerencia y la toma de decisiones en escenarios de incertidumbre en organizaciones empresariales privadas”. En la acción gerencial se considera la previsión, organización, dirección y control para así lograr los resultados; estando inmersa la toma de decisiones como quehacer diario de la gestión, y estas a su vez no escapan del escenario de la incertidumbre. Actualmente para lograr los objetivos planteados se debe considerar la incertidumbre, desconocimiento parcial o total de lo que depara el futuro. La toma de decisiones tiene un margen de incertidumbre; que contribuye a realizar evaluaciones necesarias para que sean lo más acertadas posible. El Paradigma utilizado es Fenomenológico, bajo el enfoque de la fenomenología hermenéutica. La realidad de estudio es desde el complejo escenario gerencial, y en una dinámica donde la intersubjetividad está presente en el proceso investigativo, busca conocer e interpretar el fenómeno. Tres (3) gerentes que fungirán como informantes claves vinculados en la gestión gerencial de organizaciones privadas de la zona central del país, ellos se convierten en los actores sociales por su doxa y experiencias propias en cuanto a la toma de decisiones desde los escenarios actuales de incertidumbre, develando con ello la realidad de las percepciones, creencias y valores gerenciales presentes en los contextos de la empresa privada. La información a obtener a través de la entrevista; será sistematizada utilizando la heurística respectiva mediante la codificación, categorización y triangulación, de donde emergerán las categorías vinculadas con el tema investigado, y de esta manera producir la aproximación teoría planteada como episteme de la investigación.

PALABRAS CLAVE:

gerencia, empresas
privadas, toma de
decisiones,
incertidumbre

MANAGEMENT AND DECISION MAKING FROM PRIVATE ORGANIZATIONS IN UNCERTAINTY SCENARIOS

Author: Ismael González
ismagpp@gmail.com

ABSTRACT

This article was based on the progress of the doctoral research whose ultimate goal is "to generate a reflective vision of management and decision-making in uncertain scenarios in private business organizations." In the managerial action the forecast, organization, direction and control are considered in order to achieve the results; Being involved in decision-making as a daily task of management, and these in turn do not escape the scene of uncertainty. Currently, to achieve the stated objectives, uncertainty, partial or total ignorance of what the future holds must be considered. Decision-making has a margin of uncertainty; that contributes to making the necessary evaluations so that they are as accurate as possible. The Paradigm used is Phenomenological, under the focus of hermeneutical phenomenology. The reality of study is from the complex managerial scenario, and in a dynamic where intersubjectivity is present in the investigative process, it seeks to know and interpret the phenomenon. Three (3) managers who will act as key informants linked to the management of private organizations in the central area of the country, they become the social actors due to their doxa and their own experiences in decision-making from the current scenarios of uncertainty, thereby revealing the reality of managerial perceptions, beliefs and values present in the contexts of private business. The information to be obtained through the interview; It will be systematized using the respective heuristics through coding, categorization, and triangulation, from which the categories related to the investigated topic will emerge, and in this way produce the theoretical approach proposed as the episteme of the investigation.

Keywords: Management, Private Companies, Decision-making, Uncertainty

INTRODUCCIÓN

En el mundo contemporáneo globalizado y cada vez más competitivo en que nos encontramos viviendo, la toma de decisiones tiene mucha valía e importancia en el día a día de nuestra vida personal, laboral y profesional, en esta realidad se presentan situaciones que obligan a las organizaciones y sus actores a cambiar de paradigma. De forma tal que se adapta a los complejos sucesos en el dinamismo transformacional de la sociedad a lo largo de su acontecer. Por supuesto, emergen nuevas tipologías que giran en función de los avances científicos y tecnológicos y estos conllevan cambios que engranen a la organización con el medio donde desarrolla sus actividades.

La manera de gerenciar las organizaciones privadas, siempre va a estar marcado por un constante dilema, por lo que su abordaje requiere visionar estratégicamente un accionar que permita hacerse invulnerable a factores llenos de fragilidad. Al respecto, Burgos (1986),

define la gerencia como “el arte y la ciencia de trabajar en equipo hacia el logro de los objetivos de una organización a través de sus funciones básicas de planificación, organización, dirección y control” (p. 72). Por ello, el proceso gerencial es vital que se esté en dinamismo constante, interactuando con su recurso humano y el entorno para así poder ver la realidad que esté viviendo. Sin embargo la incertidumbre como tal siempre estará presente, pero para ello, el proceso de análisis gerencial debe estar en constante seguimiento y así hacer los ajustes necesarios al tomar decisiones que no desvíen el objetivo planteado.

La toma de decisiones según Hall (1996), “es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas” (p. 37), siendo esta un aspecto fundamental en cualquier estadio gerencial, los gerentes deben tener la competitividad y la responsabilidad de ellas. Decidir, implica adoptar una posición, es una responsabilidad fundamental de la organización. Involucra situaciones, imprevistas e

importantes que requieren de una solución específica. Todo lo que sabemos podemos catalogarlo como certeza, y todo lo que no sabemos de la incertidumbre. Cuando la incertidumbre es mayor que lo usual, entonces podemos decir que estamos en una situación de excepción.

Desde esta perspectiva, la presente investigación busca que el lector genere una opinión acerca de la gerencia y la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre; así como identificar los elementos que inciden en lo acertado de su gestión, toda vez que hoy día en Venezuela no hay empresa u organización, pública o privada que sea inmune a las tormentas de cambio que estamos viviendo producto de la globalización, sociedad de la información y avances tecnológicos.

Por otra parte se fundamenta el marco metodológico del estudio, contiene la aproximación ontoepistemológica; recoge el abordaje metodológico, desde la naturaleza y fases de la investigación inherentes al método más pertinente, informantes claves, técnicas para la recolección de

la información, así como también, lo inherente a la credibilidad y confiabilidad de la información para lograr su propósito.

Estado de desarrollo

A finales del siglo XX se apuntala la globalización, medios de información y comunicación y los incesantes avances tecnológicos, desde allí se acuerdan una gama de modelos económicos entre ellos el libre comercio, gran movilidad de capitales y sistemas de producción integrados generados por la expansión del comercio entre países desarrollados; esto lleva a las organizaciones a cambiar su paradigma. En ese sentido, Kuhn (2001) los define como “realizaciones vigentes que durante un tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica” (p. 13). De forma tal que se adapta a los complejos sucesos en el dinamismo transformacional de la sociedad a lo largo de la historia.

La gerencia asume un nuevo reto, la sociedad del conocimiento impone la manera de trabajar mesuradamente, exige tener un

pensamiento sistémico, dar paso a la gestión del conocimiento, valorar el recurso humano y considerar la organización como un ente innovador y complejo. Es desde ese contexto que el gerente debe dirigir sus acciones con una visión global como líder transformador interrelacionado con el entorno empresarial y a su vez con el personal de la organización; con miras a estar en sintonía con el contexto integral que se vive.

Lo antes expuesto, indica que se demanda un gerente con formación integral, con actitudes, habilidades y valores que induzca al personal a trabajar de manera efectiva y contribuya en forma positiva a la organización. Pero por sobre todo, capear las situaciones de incertidumbre propias del accionar gerencial a los fines de poder llevar a cabo una toma de decisiones más idónea a las realidades y expectativas organizacionales.

Así mismo, las destrezas gerenciales son la unión de capacidades y conocimiento que una persona adquiere para ejecutar acciones de liderazgo y coordinación,

que incluyen aspectos como manejo y dirección de recursos humanos, gestión de tiempo, gestión de proyectos, toma de decisiones, trabajo en equipo, todo esto encaminado al desarrollo organizacional.

En esta misma línea, Ramírez (2007) plantea un accionar básico en la toma de decisiones gerenciales, el cual establece en primer orden a la definición y justificación del problema, definirlo consiste en identificar aquel asunto sobre el cual debe tomarse una decisión. El siguiente paso se titula identificación-análisis de alternativas, esto permite evaluar la funcionalidad de cada una de ellas para conocer los efectos positivos o negativos que se tengan.

El tema de la gerencia frente a la incertidumbre y la toma de decisiones, hace que el autor reflexione sobre lo que está sucediendo en nuestro país y cómo incide en la gerencia. En Venezuela, estamos viviendo desde el inicio del siglo XXI cambios drásticos a nivel económico, político y social que afectan a las organizaciones empresariales. Para el año 2003 por ejemplo, se inicia la crisis económica a

consecuencia de un control de cambio establecido por Comisión Nacional de Administración de Divisas (CADIVI), lo cual se acentuó en el año 2005 cuando ocurrió una devaluación producto de un alza en el cambio oficial de la divisa dólar. El ingreso petrolero se mantuvo hasta el 2007 solapadamente favorable, pero; el entonces presidente; mediante Gaceta Oficial N° 38.638 del 06 de marzo del año 2007, decide dividir entre mil el bolívar que circulaba desde el año 1879.

Los indicadores económicos, en el año 2009 muestran la realidad, sin embargo por los ingresos petroleros se podía cubrir importaciones necesarias para mantener satisfecho los mercados comerciales. La tasa de inflación continúa subiendo, llega una nueva devaluación del bolívar caracterizado por un nuevo control cambiario. Ya para el año 2012 se acentúa la tasa del desempleo, la inflación continúa subiendo reflejado en los aumentos de los artículos de primera necesidad.

A esto se le adiciona la situación en particular de las empresas privadas

en el aspecto legal-social; según reportaje de Ayuno (2009) publicado en Libertad Digital, titulado Bajo la Excusa del “Interés Social”, dice: El presidente Chávez decreta por Ley la expropiación de cualquier propiedad privada, fueron víctimas muchas empresas (1.200 aproximadamente) que estaban productivas y, por considerar que debían estar en manos del Gobierno, se ordena expropiarse las mismas.

En el año 2013, el presidente Nicolás Maduro informa un nuevo valor del dólar, así como la caída de sus índices macroeconómicos generando una recesión y crisis. Para el siguiente año el gobierno comienza a vender divisas a través de dos Institutos encargados: a) Sistema Integral de Capacitación en Dispensación (SICAD) para cupos de viajeros, remesas familiares y divisas para líneas aéreas; b) Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX) para estudiantes, casos especiales, jubilaciones y pensiones, gastos consulares y diplomáticos, salud y alimentación, quedando el sector productivo por fuera; sin ninguna

excepción. Hacia el año 2015 solo los bancos del gobierno son los autorizados de comerciar con divisa extranjera.

Ya en el año 2018, el gobierno nacional anuncia un nuevo cono monetario donde le elimina cinco ceros al bolívar, indicando que la inflación sigue en aumento a través de los años. Las empresas privadas que son productoras de artículos de primera necesidad, es imperioso importar materia prima y tienen que financiarse con su patrimonio particular no tienen acceso a las divisas ya que son controladas por el estado.

La situación descrita deja claro que las organizaciones privadas, aparte de enfrentarse y amoldar sus estrategias por los avances tecnológicos, científicos y de conocimiento, sus gerentes deben conjugar su ética, valores y conocimiento para lograr ejercer sus funciones con el mayor nivel de eficiencia que favorezca a la mayoría de los que hacen vida dentro y fuera de la empresa; demostrando llevar un liderazgo creativo, innovador,

transformacional y sistémicamente autopoietico.

Este escenario hace emerger incertidumbre en la toma de decisiones por parte del gerente. Según lo expresado por Bautista (2012):

...cuando los seres humanos hablamos de tener incertidumbre, o de encontrarnos en un estado de incertidumbre, nos referimos al desconocimiento parcial o total de lo que depara el futuro. Dentro de ese paraguas conceptual tan grande caben, sin embargo, distinciones importantes entre tipos o grados de incertidumbre. (p. 2)

Dentro del quehacer humano, el mismo autor manifiesta que la existencia de incertidumbre tiene al menos dos efectos: "primero, afecta las decisiones que se tomen para escoger entre cursos de acción más o menos pensados" (p. 2). En cada actuación que realizamos siempre nos va a presentar el dilema de qué camino tomar y qué acciones vamos a emprender; y "segundo, el grado de incertidumbre tiene efectos muy

distintos, dependiendo del marco dado por las circunstancias” (p. 2). Ese camino o acciones a seguir tendrán efectos o resultados distintos dependiendo del contexto que vivamos en ese momento.

Queda claro con esto, que resulta de ingente importancia el abordaje temático de esta investigación y por demás, el interés del desarrollo de esta tesis de grados que tiene como propósito generar una visión reflexiva sobre la gerencia y la toma de decisiones en escenarios de incertidumbre en organizaciones empresariales privadas.

Apoyo Teórico de la Investigación

Los referenciales teóricos que se presentan constituyen los saberes preliminares, permitiendo una orientación sobre el fenómeno social a investigar. En este caso específico es necesario comprender el binomio Gerencia – Toma de decisiones, lo que es el accionar de la toma de decisiones en las empresas privadas desde estos dos elementos en contextos de incertidumbre.

Referentes Teóricos

En el desarrollo de la investigación; lo referente al soporte teórico se sustenta con antecedentes basados en investigaciones científica, tal es el caso de Almaraz, (2015) en su tesis titulada “Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones”, basado en el análisis descriptivo y correlacional encontró que existe un patrón de comportamiento común de los administradores durante el proceso de toma de decisiones y que depende de factores como el tipo de liderazgo que ejercen, conocimiento del negocio o producto que ofrecen, conocimiento de técnicas administrativas específicas y sobre todo de la información que tengan del entorno lo cual les permite tener una mayor visión que les asegura que la organización se mantenga en el tiempo.

Así mismo, Morales, (2014) en su investigación titulada, Propuesta de una filosofía de las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde la praxis y cotidianidad del gerente

venezolano en su contexto, esta hermenéusis concentra una ontología para la búsqueda de un mundo mejor donde exista un buen equilibrio en todos los aspectos, no se trata de un cargo, ser gerente no se reduce a un liderazgo o un lugar significativo en la organización, implica una manera de ser, de vivir y de relacionarse con los otros y de tomar decisiones.

El proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones es fundamental para que estas subsistan, y esto dependerá de las doctrinas y pensamientos administrativos que intervienen, así como también factores que definen los mecanismos bajo los cuales; los gerentes deciden sobre una u otra alternativa para resolver una problemática específica o puedan enfrentar una situación del entorno que ponga en riesgo la existencia de la organización.

Gerencia

La gerencia es un proceso sistematizado que conlleva a la coordinación del patrimonio que dispone una empresa, aplicando los procesos de planificación,

organización, dirección y control se logren los objetivos planteados. La gerencia es el apoyo fundamental en la conducción de una empresa, pero por si solo no significa nada, dentro del conocimiento hay espacios y saberes que van con el término Gerencia, como por ejemplo: de Finanzas, de Recursos Humanos, de Administración, entre otras.

Al respecto, Burgos (1986), define la gerencia como el arte y la ciencia de trabajar en equipo hacia el logro de los objetivos de una organización a través de sus funciones básicas de planificación, organización, dirección y control. Un arte porque implica creatividad e innovación para dar soluciones a problemas que se presentan en el quehacer organizacional; y ciencia porque amerita un proceso de investigación que dará como resultado un conocimiento organizado acerca de esta actividad humana.

En ese orden, para Romero, (2004), la gerencia abarca las acciones de filosofar, gestionar y administrar, donde además de una praxis, incluye la construcción de

nuevos conocimientos en búsqueda de la calidad. Implica un ejercicio de investigación y el uso de teorías y modelos para el progreso del conocimiento. Las teorías gerenciales y la tecnología han evolucionado favoreciendo las funciones gerenciales, las Tecnologías de la Comunicación e Información (TIC) han dado paso a la Sociedad de la Información y del Conocimiento. Drucker (1999) sostiene que ellas han contribuido a la gestión de conocimientos en beneficio del desarrollo de la sociedad.

Chiavenato, (2001), considera que la gerencia implica la previsión, organización, dirección y control en la búsqueda de mejores resultados; señala que esta no es un fin en sí misma, pero si un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia. Desde el punto de vista de la eficacia, “medida del logro de los resultados” y eficiencia, “medida de la utilización de los resultados” (p. 208).

En estos términos, la primera se refiere a la capacidad de satisfacer las

necesidades de la sociedad a través de bienes o servicios, y la segunda, una relación entre costo y beneficio. Al respecto Azuaje, (2005), se refiere a la gerencia como aquella cuyas funciones son las de planificar, organizar, dirigir y controlar, todo lo que un gerente debe realizar dentro de una organización (p. 22). La existencia de una gerencia es de vital importancia ya que permite, planificar, organizar, dirigir y controlar cada uno de los procesos y de las actividades que se desarrollan en la organización.

La esencia de la acción gerencial hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, saber ser para integrar al hacer. Lo que constituye al rasgo fundamental de la gerencia es la acción. Una acción gerencial de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, en sus decisiones está en el corazón del gerente, es él el que tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas.

El modo de pensar del gerente sobre las cosas, las personas y las organizaciones, es un factor crítico

para el mejoramiento de la calidad, la productividad y la integración del personal. El centro de la gerencia es el ser humano, aquél al que se sirve y aquél que sirve. Al que se sirve, paga un servicio o acude al servicio y espera calidad, y pagará o acudirá con mayor devoción en la medida en que este satisfecho. El que sirve, le agrega valor a su trabajo de manera que su esfuerzo produzca un bien que satisfaga.

De acuerdo a Hall (1996), la toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto, se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección, es una de las tareas de gran trascendencia.

Al asumir la toma de decisiones hay que considerar que esta acción ha de realizarse desde un pensamiento racional, es por ello que desde esta racionalidad, se requiere de un análisis, de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar esta. Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

Se puede pensar que el mundo no es la visión fatalista de Sfez (1984), posición sumamente peligrosa, pero que posibilita una vía de ruptura ante la linealidad racional. Los problemas sobre los que hay que tomar decisiones son complejos y están relacionados, directa o indirectamente con los múltiples problemas, así como también a ello se le suma el alto nivel

de incertidumbre que en algunas ocasiones rebaza la realidad. .

Visto desde ese contexto, resulta necesario conocer que la incertidumbre es la condición en que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas. De hecho, quizá el individuo esté imposibilitado incluso para definir el problema, y mucho más para identificar soluciones alternativas y posibles resultados. La incertidumbre suele indicar que el problema y las soluciones alternativas son tanto ambiguos como extremadamente inusuales. Enfrentar la incertidumbre es una de las facetas más importantes de las labores de los gerentes y otros profesionistas. Las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre cuando se introducen en nuevos mercados o lanzan productos significativamente diferentes para los que se requiere el uso de tecnologías novedosas.

Toma de decisiones

Todas las personas debemos afrontar en cualquier momento de nuestras vidas la resolución de algún

problema, esto lo resolvemos basados en la experiencia de vida. En el ámbito organizacional se toman decisiones de acuerdo a modelos clásicos y esquemas básicos de resolución de problemas, según plantea D´Zurrilla, (1971). La Toma de Decisiones en las organizaciones será de acuerdo a la experiencia y conocimiento adquirido por el gerente. Se pone en práctica su pensamiento crítico, más aun cuando se trata del futuro de una organización; donde está en juego no sólo el futuro de la misma sino el de toda una gran cantidad de personas que hacen vida allí, en función de lograr unos objetivos en común que los beneficiará a todos.

Parafraseando a Stoner (2003) define la toma de decisiones como el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico. Representa la principal función de un gerente, bien sea en empresas grandes, medianas o pequeñas. Él decide cómo, quién y cuándo se ejecutarán las acciones que engranen con el sistema de la organización para lograr los objetivos planteados. Tomar la decisión correcta es la meta de cada gerente, y

para lograrlo requiere poner en práctica su conocimiento y experiencia en el área.

Los ejecutivos se preparan para generar conocimiento científico producto de la incorporación del modelo de producción y del manejo de personal, juntándose las acciones administrativas con las gerenciales. Estas acciones se apoyan desde su origen con la gestión, que es el recurso técnico que va a representar una actividad parcial de todas las realizadas en una organización.

Sustento Metodológico

Los argumentos metodológicos de la investigación en su aspecto onto-epistémico están representados por aquellas características o aspectos inteligibles de lo que es, por el mismo hecho de ser, estas se deducen de nuestra inteligencia comparando el ser con sus aspectos. Partiendo de la premisa que considera la ontología como la teoría del ser y comprendiendo que éste incluye todo ente existencial, se inicia este excursio con el objeto de percibir la visión ontológica de la gerencia venezolana,

es decir lo que a partir de este momento se entenderá como el ser gerencial. Para esto se inicia desde la visión filosófica del ser, donde es entendido como el concepto que designa el mundo objetivo, la existencialidad.

Paradigma

El desarrollo de la investigación se desprende del paradigma cualitativo. La cualidad según el Diccionario de la Real Academia (2013), “es la manera de ser de una persona o cosa” (p. 268). En el enfoque cualitativo, por lo general, no se estudia cualidades separadas, sino como un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado. Este posee un fundamento decididamente humanista para entender la realidad social de la posición idealista que resalta una concepción evolutiva y negociada del orden social.

Se caracteriza por ser inductiva, ya que tiene un diseño flexible, interrogantes formulados de manera

indeterminada y se puede incorporar elementos que no se habían previsto en el inicio. Su perspectiva del fenómeno estudiado es de manera global. No estudia una gran población, sino pocos sujetos a profundidad para poder generar teorías y abrir otros espacios para futuras investigaciones.

Esta investigación es de carácter fenomenológico, trata de entender la realidad social como la perciben las personas. Se interesa por la comprensión personal, los motivos, valores y circunstancias que subyacen en las acciones humanas. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe González y Hernández, 2003: (p.83). Es flexible y capaz de adaptarse a cada realidad concreta.

Informantes clave o Actores sociales

Los informantes claves según Martínez (1991) son “personas con conocimientos especiales, status y buena capacidad de información” (p.56). El investigador debe tener cuidado al hacer la selección; para que

dichos informantes reúnan las cualidades pertinentes y aporten sus experiencias con respecto al fenómeno estudiado. En ese sentido, se pretende entrevistar a tres (03) personas de manera intencionada, considerando características profesionales en su accionar como gerentes de empresas grandes ubicadas en el estado Aragua, que ayuden a recabar la información de primera mano; con el propósito de sistematizar la información expresada por ellos y de esta forma poder acercarse y comprender en profundidad el fenómeno de estudio.

Técnica para la Recolección de la Información

Un Paso Importante en este aspecto es recoger la información a través de la técnica de la entrevista en profundidad. Una entrevista en profundidad según Jakobson (1998), es una técnica que explora y encuentra su productividad en una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante. El mismo facilita la compilación de información necesaria para construir el proceso de descripción,

categorización y teorización. El relato de los hechos expresados por los actores, recoge los rasgos y episodios que vive diariamente este gerente.

El análisis reflexivo de los sucesos, significados y procesos que acontecen en el quehacer diario gerencial. También se tomará en cuenta el registro modal, que es la instancia discursiva que permite traducir la actitud del entrevistado con respecto a la referencia y a su vez da paso a la teoría. La interacción entre el acto de habla y el registro modal permite utilizar el tipo de intervención o comentario de cada entrevista, denominado: interpretación, lo que es lo mismo una declaración a nivel modal. Esta le confiere entonces un sentido al acto de palabra y la transforma en un acto intencional.

Credibilidad de la información

La credibilidad se logra cuando el investigador, a través de observaciones y conversaciones prolongadas con los participantes del estudio, recolecta información que produce hallazgos y luego éstos son reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre lo

que ellos piensan y sienten. Es el grado o nivel en el cual los resultados de la investigación reflejen una imagen clara y representativa de una realidad o situación dada. Según Castillo y Vásquez (2003) a las personas les gusta participar en la revisión para reafirmar su participación, también porque desean que los hallazgos sean lo más creíbles y precisos. Entonces, credibilidad se refiere a cómo los resultados de un estudio son verdaderos para las personas que fueron estudiadas, y para quienes lo han experimentado, o han estado en contacto con el fenómeno investigado.

Procesamiento de la información

Entre las tareas del procesamiento de datos está la reducción de datos cualitativos, posiblemente las más representativas y al mismo tiempo las más habituales sean la categorización y la codificación. La categorización, hace posible clasificar conceptualmente las unidades que son cubiertas por un mismo tópico. Las categorías soportan un significado o tipo de significado y pueden referirse a situaciones,

contextos, actividades, acontecimientos, relaciones entre personas, comportamientos, opiniones, sentimientos, perspectivas sobre un problema, métodos, estrategias, procesos. La codificación, en cambio, es la operación concreta por la que se asigna a cada unidad un indicativo (código) propio de la categoría en la que se considera incluida.

Categorización

En investigación cualitativa la categorización se constituye en una parte fundamental para el análisis e interpretación de los resultados. Para Torres (2005) “categorizar consiste en ponerle nombre”, definir un término o expresión clara del contenido de cada unidad analítica. Dentro de cada categoría habrá que definir tipos específicos o subcategorías. La categorización constituye un mecanismo esencial en la reducción de la información recolectada, son los diferentes valores, alternativas es la forma de clasificar conceptuar o codificar un término o expresión de forma clara que no se preste para confusiones a los fines de

determinada investigación. En dichas alternativas serán ubicados y clasificados cada una de las unidades de análisis sujetos a estudio.

Triangulación

Para Flick (2014), el término de triangulación se importó de la topografía y la geodesia, donde se utiliza como un método económico de localizar y fijar posiciones en la superficie de la tierra. La triangulación es la que permite establecer relaciones de comparación entre los sujetos indagados en tanto actores situados, en función de los diversos tópicos interrogados, con lo que se enriquece el escenario intersubjetivo desde el que el investigador cualitativo construye los significados. La triangulación entre las diversas fuentes de información es muy común en una investigación cualitativa, se utiliza más de un instrumento para recoger la información, las entrevistas, la observación etnográfica (participante o pasiva), grupos de discusión, historias de vida y análisis textual de carácter semiótico.

Credibilidad de la Investigación

Este viene dado por el grado de coherencia lógica interna de sus hallazgos y por la ausencia de contradicciones con otras investigaciones. La credibilidad interna de esta investigación estará orientada al nivel de concordancia interpretativa, considerando lo planteado por Parra (2000), al solicitar la colaboración de los actores sociales para confirmar los descubrimientos de las entrevistas a profundidad aplicadas a cada uno de ellos, sometiéndose al chequeo de las personas entrevistadas, para su debida corrección, verificación y confrontación con su construcción social.

Con relación a la credibilidad externa se efectuara una descripción del contexto donde se llevara a cabo la investigación, identificando a los actores sociales, así como las técnicas de recolección de información con sus respectivas interpretaciones, los instrumentos que se manipularan para registrar, clasificar, categorizar, interpretar, comprender y teorizar sobre el fenómeno objeto de estudio.

Visión prospectiva de la investigación

Durante el proceso investigativo de la presente Tesis Doctoral; que se encuentra aún en desarrollo, se busca una aproximación teórica de la praxis gerencial y la toma de decisiones bajo escenarios de incertidumbre en organizaciones privadas. Por ello se alude que las prácticas gerenciales hoy día no pueden ser las mismas que se usaban en décadas pasadas, tal como lo expresa Kuhn (2001) "...son realizaciones vigentes que durante un tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica...". El gerente de estos tiempos debe considerar elementos como los avances tecnológicos, la tecnología de información y comunicación, la sociedad del conocimiento y la globalización.

Desde inicios del siglo XXI, el acto de gerenciar; según Azuaje (2005) "es ejecutar las funciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la organización, y para ello debe tomar decisiones", a esta opinión se le adiciona que debe

considerar la incertidumbre que nos acompaña en este mundo globalizado caracterizado por la información que circula en el mundo en tiempo real y los avances a nivel de tecnología; surgen aparatos nuevos al mercado con mejores y mayores funciones novedosas.

En Venezuela, adicional al ambiente de incertidumbre; se aúna la situación del cambio político, social y económico que vivimos desde hace 20 años. Los empresarios se encuentran con una restricción de obtener divisas para importar insumos de su proceso productivo, la inflación galopante, cambios legislativos, poca inversión en el sector privado entre otros. Esto conlleva al cierre de empresas que no estaban preparadas para esta contingencia; pero también existe empresas que han podido subsistir la crisis.

Se espera que al culminar esta Tesis Doctoral emerjan los elementos que inciden en la permanencia en el tiempo de las empresas, así como la relación que existe entre la gerencia y la toma de decisiones. También existe expectativa en que si el perfil

profesional del gerente tiene que ver con lo acertado de sus decisiones, en el desarrollo se enuncia según D'Zurrilla, (1971) que la toma de decisiones va a depender de la experiencia y conocimiento que tenga el gerente, o sea que, pudiera ser que el perfil profesional del gerente está relacionado con lo acertado de su gestión y la permanencia de la empresa en el tiempo. Finalmente, como autor de la misma espero cumplir con el episteme planteado y que la teoría que emerja sirva de punto de referencia en la práctica de los gerentes y como consulta teórica a interesados en el tema gerencial de esta comunidad científica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almaraz, J. (2015). Tesis titulada **“Análisis de los Factores que Intervienen en la Toma de Decisiones de los Administradores Dentro de las Organizaciones”**. Universidad de México, D.F
- Ayuno, B. (2009). Libertad Digital. **Bajo la Excusa del “Interés Social”**. Disponible en <http://www.libertaddigital.com/>. Consultado [18 de agosto de 2017]

- Azuaje, E. (2005). **Pensamiento Gerencial, su Desarrollo.** Ediciones Urania. Venezuela.
- Bautista, R. (2012). **Incertidumbre y Riesgos en Decisiones Financieras.** Eco-Ediciones, Primera Edición. Bogotá-Colombia
- Burgos, I. (1.986). **Gerencia y Decisiones.** Colección Economía y administración. UCV.
- Castillo, E; Vásquez M. (2003). "**El Rigor Metodológico en la Investigación Cualitativa**", en Colombia Médica, Colombia, vol. 34, núm. 3.
- Chiavenato, I. (2001). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Quinta Edición. McGrawHill. México.
- Drucker, P. (1.999). **Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI.** Editorial Norma. Colombia.
- D´Zurrilla, M. (1971). **Decisión con Incertidumbre y Decisión Multicriterio.** Person Educación, Madrid.
- Espinoza, R. (2004). **Ensayo Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela.** Revista Visión Gerencial. Año 3, N° 2, Vol. 3. Venezuela.
- Flick, U. (2014). **Introducción a la Investigación Cualitativa.** España, Ediciones Morata.
- Hall, G. (1996) "**Teoría de las Decisiones Económicas de la Empresa**", Herrero Hermanos, México DF.
- Informe Cámara Venezolana de Comercio. (2012). **Venezuela y la Globalización.**
- Jacobson, F. (1998). "**Implicaciones Conceptuales y Metodológicas en la Aplicación de la Entrevista en Profundidad.** Edit. Paidós. Barcelona
- Kuhn, T. (2001). **La Estructura de las Revoluciones Científicas.** México: Fondo de Cultura Económica.
- Gaceta Oficial 40773 del 23/10/2015. **Ley de Cesta Ticket Socialista,** según Decreto N° 2.066.
- Gaceta Oficial 6076 del 07/05/2012. **Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras,** según Decreto N° 8.938.
- Gaceta Oficial 38638 del 06/03/2007. **Ley de Reconversión Monetaria,** según Decreto N° 5.229.
- González, R, Hernández, J. (2003) **Fenomenología y Hermenéutica: Dos Perspectivas para Estudiar las Ciencias Sociales y Humanas.** *Multiciencias*, 12(2).
- Guevara, E. (2014). **Ciudades del Mañana.** Copyright 2014. 2º Edición. E.E.U.U.
- Martínez, M. (1991). **Investigación Cualitativa. El Comportamiento Humano.** (2ª ed.). México: Trillas.

- Morales, J. (2014). Tesis titulada **“Propuesta de una filosofía de las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde la Praxis y Cotidianidad del Gerente Venezolano en su Contexto”**. Área de estudios de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Valencia, Estado Carabobo.
- Parra, L. (2000). **Enfoques y Modelos de Investigación Cualitativa. En: Memorias del II Seminario Nacional de Investigación Cualitativa.** Medellín: CINDE, Abril 2000.
- Ramírez, J. (2007). **El gerente Eficaz: Los Retos de la Gerencia General.** 1ra. Edición. México: Panorama Editorial.
- Real Academia Española (2013). **Diccionario de la Lengua Española – 22 Vigésima segunda Edición.** Accedida en 08-02-2020. Desde <http://www.rae.es/rae.html>.
- Romero, J. (2.004). **El Nuevo Gerente Venezolano. Una Epistemología para una Administración Pública.** Ediciones OPSU. Caracas.
- Sfez, L. (1984). **Critica de la Decisión.** México: Fondo Cultura Económica.
- Stoner, et al (2003) **Definición de Toma de Decisiones,** Disponible en <http://www.revistaespacios.com/>. Consultado [27 de octubre de 2014]
- Torres, A. (2005). **Investigar en Educación.** Editorial Pastos. Universidad de Nariño. Colombia.
- Umanzor, C. (2011) **¿Cómo enseñar a Tomar Decisiones Acertadas?** FUNDASURAM, San Salvador, Enero 2011. Casa Barak.