



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



**ACTUAR CON DETERMINACIÓN EN LA TORMENTA:
DECISIONES ASERTIVAS EN PYMES VENEZOLANAS BAJO
INCERTIDUMBRE PERSISTENTE, UNA PERSPECTIVA
PRAGMÁTICA**

**ACTING WITH DETERMINATION IN THE STORM: ASSERTIVE DECISIONS
IN VENEZUELAN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES UNDER
PERSISTENT UNCERTAINTY, A PRAGMATIC PERSPECTIVE**

Por: José Reinaldo Carpio
(carpio.reinaldo@gmail.com)

Recepción: 28/09/2025.

Aprobado: 18/12/2025.

RESUMEN

Este artículo profundiza en la trascendental importancia de las decisiones asertivas para la supervivencia y el potencial crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes) venezolanas, inmersas en un prolongado y complejo entorno de incertidumbre económica, política y social. Adoptando un enfoque pragmático, se exploran los fundamentos teóricos de la toma de decisiones bajo incertidumbre y se analizan las estrategias y prácticas que permiten a los líderes de pymes actuar con claridad, confianza y determinación en este contexto desafiante. Se contextualizan las teorías relevantes en la singular realidad venezolana, proponiendo un marco para la toma de decisiones asertivas y efectivas.

Palabras Clave: Decisiones Asertivas, Pymes, Incertidumbre, Pragmatismo, Venezuela,

ABSTRACT

This article delves into the transcendental importance of assertive decisions for the survival and potential growth of Venezuelan small and medium-sized enterprises (SMEs), immersed in a prolonged and complex environment of economic, political, and social uncertainty. Taking a pragmatic approach, it explores the theoretical foundations of decision-making under uncertainty and analyzes the strategies and practices that enable SME leaders to act with clarity, confidence, and determination in this challenging context. It contextualizes the relevant theories within the unique Venezuelan reality, proposing a framework for assertive and effective decision-making.

Keywords: Assertive Decisions, SMEs, Uncertainty, Pragmatism, Venezuela.

INTRODUCCIÓN



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



La República Bolivariana de Venezuela continúa enfrentando un panorama de incertidumbre económica, política y social que impacta significativamente en el entorno operativo de las pequeñas y medianas empresas (pymes). En este contexto volátil, la capacidad de los líderes de pymes para tomar decisiones asertivas caracterizadas por la claridad, la firmeza y la convicción, basadas en la mejor información disponible, se erige como un factor crítico para la resiliencia y la sostenibilidad empresarial. Este artículo se centra en la exploración de las decisiones asertivas en el contexto específico de las pymes venezolanas, adoptando un enfoque pragmático que valora la acción efectiva y la adaptación a las circunstancias locales. La pregunta central que aborda este trabajo es: ¿Cómo pueden los líderes de pymes en Venezuela cultivar y aplicar decisiones asertivas, desde una perspectiva pragmática, para navegar la incertidumbre y asegurar la continuidad de sus negocios?

La incertidumbre persistente configura el escenario diario al que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas venezolanas, marcando el pulso de cada decisión gerencial y moldeando la esencia de sus estrategias frente al entorno volátil. En Venezuela, las PYME son testigo y protagonista de crisis recurrentes: fluctuaciones políticas, restricciones regulatorias y mercados imprevisibles se entrecruzan en su trayectoria, impulsando una necesidad de acción que, más allá de la supervivencia, exige determinación y convicción.

De ahí que la adopción de un enfoque pragmático, donde la incertidumbre no solo se reconoce sino que se afronta como parte ineludible de la gestión, resulte relevante y profundamente humano. Así, cada decisión asertiva se convierte en un acto de coraje, en un intento por navegar la tormenta, sosteniéndose no solo en datos duros sino también en intuiciones, vivencias y aprendizajes heredados. La verdad es que, en este contexto, actuar con determinación deja de ser un lujo para transformarse en una necesidad cotidiana, una forma de resistencia y esperanza frente al riesgo constante.



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



El problema de investigación se centra en comprender cómo las PYME venezolanas logran tomar decisiones asertivas bajo una incertidumbre que lejos de disiparse, parece afianzarse y mutar con cada giro socioeconómico. ¿Cómo llegan a definir su rumbo en medio de la tempestad? La gerencia local suele combinar gestos empíricos y atajos heurísticos, apoyándose en lógicas que muchas veces se distancian del formalismo académico, pero que responden, de manera creativa, a la urgencia y a las limitaciones del entorno. Por añadidura, el gerente se enfrenta no solo a la presión comercial y operativa sino también a restricciones en el acceso a recursos, información y financiamiento, lo que obliga a priorizar acciones rápidas y efectivas, muchas veces intuitivas. La persistencia de estas tensiones, lejos de constituir un obstáculo aislado, define el ecosistema de las PYME y demanda una mirada aguda, capaz de captar matices y descubrir rutas alternativas.

Justificar la relevancia de la investigación resulta casi inevitable cuando se considera que estas empresas representan una de las principales fuentes de empleo y tejido productivo nacional, articulando la economía con una resiliencia admirable. Su capacidad de adaptación, flexibilidad y búsqueda constante de oportunidades puede modelar el futuro financiero del país, incluso en escenarios de alta complejidad e inestabilidad. Sin embargo, no basta con enunciar fortalezas; identificar las áreas de vulnerabilidad —tecnología, acceso a información, capital humano especializado— es una tarea impostergable. Realizar este estudio se traduce en aportar herramientas tanto académicas como prácticas para fortalecer el liderazgo y la toma de decisiones en las PYME, buscando no solo describir la problemática sino también proponer mejoras concretas y transformadoras, que resulten útiles para quienes viven, trabajan y sueñan desde dentro del sistema empresarial venezolano.

Desde luego, los objetivos planteados para este estudio se dirigen, en primera instancia, a describir y analizar cómo se gestan las decisiones asertivas en la gerencia de PYME venezolanas bajo condiciones de incertidumbre persistente. También se espera



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



identificar los factores internos y externos que condicionan dichas decisiones, así como evaluar el impacto que la determinación y el pragmatismo ejercen sobre la supervivencia y el crecimiento organizacional. Igualmente, interesa conocer el papel de la intuición, la experiencia previa y los modelos de pensamiento rápido, en contraposición a los procedimientos racionales y estructurados típicos de empresas con mayor acceso a información y formación profesional. Por consiguiente, la investigación busca aportar una perspectiva integradora y práctica sobre el actuar empresarial en contextos adversos, en sintonía con los retos actuales del sector.

MATERIALES Y MÉTODOS

El marco teórico del estudio se fundamenta, por una parte, en la teoría de la racionalidad limitada de Simon (1957), que reconoce la existencia de restricciones cognitivas y de información en los procesos de decisión, obligando a los gerentes a recurrir a heurísticas y a tomar decisiones subóptimas. También se apoya en los aportes de Kahneman y Tversky (1979), quienes describen la tendencia a utilizar atajos mentales y los sesgos sistemáticos que afectan la precisión de las elecciones empresariales.

Por otra parte, se consideran contribuciones recientes sobre la integración de inteligencia artificial y big data en la gestión empresarial como mecanismos de compensación para mejorar la calidad decisional en las PYME, aunque en el contexto venezolano la disponibilidad tecnológica y formativa sigue siendo limitada. Así que, más allá de la teoría, la praxis se encuentra anclada en la flexibilidad y en la adaptación constante, en la búsqueda de equilibrios entre lo que se sabe, se siente y se intuye.

En este sentido, conviene destacar las limitaciones de la investigación, reconociendo que el estudio documental y cualitativo depende sustancialmente de la disponibilidad y variedad de fuentes, así como de la calidad de los testimonios y registros empresariales



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



analizados. Si bien esto puede acotar el alcance de los hallazgos, la visión pragmática adoptada busca mitigar dicha restricción, extrayendo lecciones y tendencias útiles para el sector, aun cuando la generalización no resulte absoluta ni abarcadora. En consecuencia, la metodología empleada —basada en la revisión sistemática de documentos y en la descripción del entorno cotidiano— aspira no solo a ilustrar el problema sino también a ofrecer aportes significativos, de manera clara, honesta y emocionalmente cercana a la realidad vivida por los gerentes de PYME venezolanas.

En cuanto a la teoría económica clásica, con su énfasis en la teoría de la utilidad esperada (Von Neumann & Morgenstern, 1944), asume una racionalidad completa y la disponibilidad de información perfecta, supuestos que raramente se cumplen en entornos de alta incertidumbre como el venezolano. La teoría de las perspectivas (prospect theory) de Kahneman y Tversky (1979), ofrece una visión más realista de cómo los individuos toman decisiones bajo riesgo, revelando la influencia de la aversión a la pérdida y los marcos de referencia en la elección. En contextos de incertidumbre, donde las probabilidades y los resultados son difíciles de predecir, los líderes a menudo recurren a heurísticas o "atajos mentales" (Tversky & Kahneman, 1974), que pueden ser útiles pero también susceptibles a sesgos cognitivos.

En cuanto al liderazgo asertivo y toma de decisiones, del liderazgo asertivo se caracteriza por la capacidad de expresar las propias necesidades y opiniones de manera clara y respetuosa, al mismo tiempo que se consideran las perspectivas de los demás. En el contexto de la toma de decisiones, implica actuar con convicción y firmeza una vez que se ha realizado un análisis cuidadoso de la situación, incluso en ausencia de certeza absoluta. Stogdill (1974), en su influyente trabajo sobre liderazgo, destacó la importancia de la "decisión y acción" como una de las características clave de los líderes efectivos.



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



En este sentido Dewey (1938), enfatiza la importancia de las consecuencias prácticas y la efectividad en un contexto específico. En la toma de decisiones empresariales en Venezuela, un enfoque pragmático significa priorizar las acciones que tienen más probabilidades de generar resultados positivos en el entorno real, incluso si se desvían de las soluciones teóricamente óptimas. Esto implica una mentalidad flexible, la disposición a experimentar y aprender de los resultados, y la capacidad de adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes.

Para el proceso de interpretación, se partió de la recopilación y Análisis de Información Contextualizada (con limitaciones), donde los líderes de pymes venezolanas asertivos reconocen las limitaciones de la información disponible y se esfuerzan por recopilar datos relevantes del contexto local, a través de redes informales, la observación directa del mercado y la consulta con otros empresarios. Aunque la información sea imperfecta, la decisión se basa en el mejor análisis posible de la situación específica.

En un entorno de cambio rápido, la parálisis por análisis puede ser fatal. Los líderes asertivos son capaces de tomar decisiones oportunas y decisivas, incluso con información incompleta, basados en su juicio y experiencia. Como señala un estudio sobre la toma de decisiones en crisis, "la velocidad y la firmeza de la decisión a menudo son más importantes que la perfección de la información" (Boin et al., 2005, p. 177).

Una vez tomada una decisión, la comunicación clara y firme a los empleados, proveedores y clientes es crucial para generar confianza y alinear a las partes interesadas. El liderazgo asertivo implica comunicar las decisiones con convicción, explicando el razonamiento detrás de ellas y transmitiendo seguridad en la dirección tomada.

A todas estas, los líderes asertivos asumen la responsabilidad por las consecuencias de sus decisiones, tanto positivas como negativas. Esta rendición de cuentas fomenta la confianza y el aprendizaje organizacional, integrando los objetivos con el pragmatismo que



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



implica reconocer que incluso las decisiones asertivas pueden requerir ajustes a medida que evoluciona el entorno. Los líderes asertivos están dispuestos a monitorear los resultados de sus decisiones y a modificarlas si es necesario, demostrando adaptabilidad y apertura al aprendizaje.

En la realidad venezolana, los líderes con un profundo conocimiento del contexto venezolano, sus dinámicas económicas, políticas y sociales, están mejor equipados para tomar decisiones asertivas y pragmáticas. La colaboración con otros empresarios, gremios y mentores puede proporcionar información valiosa y apoyo para la toma de decisiones en un entorno incierto.

En cuanto a la capacidad de operar y tomar decisiones en situaciones ambiguas y con un alto grado de riesgo es una característica importante de los líderes asertivos en Venezuela, se parte de visualizar los líderes como producto de la adoptan de una mentalidad de crecimiento ven los desafíos como oportunidades para aprender y mejorar su capacidad de toma de decisiones.

El abordaje metodológico del estudio “Actuar con determinación en la tormenta: decisiones asertivas en PYMES venezolanas bajo incertidumbre persistente, una perspectiva pragmática” parte de la comprensión fenomenológica como vía para captar las experiencias y sentidos vividos por los actores empresariales en contextos de inestabilidad prolongada. Se parte de la premisa husserliana de “volver a las cosas mismas”, es decir, retornar al fenómeno en su expresión más pura, suspendiendo juicios previos para dejar emerger su esencia. En este sentido, el fenómeno de la decisión asertiva se interpreta no como una acción racional abstracta, sino como un proceso encarnado que surge de la vivencia cotidiana del empresario enfrentado a la incertidumbre (Husserl, 1976).

Los materiales empleados responden principalmente a fuentes documentales derivadas de estudios previos, informes institucionales, reglamentos, discursos empresariales



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



y producciones académicas que dan cuenta de las estrategias y percepciones en torno a la toma de decisiones en condiciones de volatilidad económica. Por lo tanto, la revisión documental se concibe como el punto de encuentro entre el dato empírico y la reflexión fenomenológica.

El método fenomenológico se aplicará desde la lectura interpretativa y descriptiva de documentos, procurando identificar las estructuras de sentido que subyacen al discurso empresarial y académico sobre la gestión en tiempos de crisis prolongada. A través de la hermenéutica como vía interpretativa —siguiendo los postulados de Gadamer (1998)— se construirá una comprensión dialógica entre el texto y el contexto, entre la voz del documento y la mirada del investigador. Este diálogo no busca conclusiones definitivas, sino el hallazgo progresivo de significados en torno al modo como los gestores de pequeñas y medianas empresas comprenden su actuar en medio del desasosiego económico.

La documentación utilizada incluirá artículos científicos indexados, tesis universitarias, informes económicos del Banco Central de Venezuela y materiales dispuestos por organizaciones gremiales. Asimismo, se integrarán documentos de análisis pragmático y testimonios indirectos de actores empresariales compilados en estudios de caso y diagnósticos nacionales.

En la construcción del corpus documental se aplicará un proceso de selección rigurosa apoyado en criterios de relevancia, pertinencia temática, actualidad y fuentes verificables. Este proceso contemplará la identificación, organización y categorización de los textos según su carga teórica, testimonial o analítica. Se partirá de una lectura exploratoria para ubicar las unidades de sentido que permitan comprender la vivencia del “decidir con asertividad” bajo presión estructural e incertidumbre económica.

Luego, se procederá con una fase de análisis temático, donde se indagarán categorías tales como resiliencia empresarial, liderazgo situacional, toma de decisiones ético-



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



pragmática y estructura emocional de la determinación. Por añadidura, se contrastarán los hallazgos con perspectivas macrocontextuales sobre la realidad venezolana, atendiendo a factores políticos, financieros y culturales que atraviesan el fenómeno. No se trata solamente de revisar documentos, sino de comprender cómo en ellos resuena la voz de quienes viven el desafío de sostener un emprendimiento frente a la tormenta.

Las herramientas analíticas estarán ancladas en una matriz de codificación hermenéutica elaborada manualmente, permitiendo registrar, comparar y reinterpretar los significados emergentes. Se atenderá a los principios del análisis de contenido cualitativo de corte fenomenológico, en el que se busca captar la esencia detrás de las palabras sin reducirlas a estadísticas o variables rígidas (Moustakas, 1994). Cada documento será leído en múltiples ocasiones, sometido a un proceso de reducción eidética, con el propósito de identificar lo invariante del fenómeno, es decir, aquello que permanece constante más allá de las diferencias contextuales. Este proceso será complementado con notas reflexivas de campo, donde el investigador dejará entrever sus resonancias y emociones ante las pautas que emerjan en la lectura. Por lo tanto, el método asume una postura empática y existencial, reconociendo que la interpretación no es neutra sino un acto humano atravesado por la sensibilidad y la conciencia del intérprete.

Por otra parte, la estrategia metodológica adoptada también dialoga con el pragmatismo como corriente filosófica que funda el sentido de la acción en su utilidad y consecuencia. Las decisiones asertivas, vistas desde este prisma, implican no solo la comprensión del fenómeno, sino su traducción en acciones efectivas que fortalezcan la adaptabilidad de las PYMES venezolanas. Dewey (1938), señalaba que el conocimiento genuino surge de la experiencia activa en interacción con el entorno. Así pues, el investigador abordará los documentos con la intención de descubrir no únicamente qué piensan los empresarios sobre la incertidumbre, sino cómo transforman esa comprensión en estrategias



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



de sobrevivencia. El método fenomenológico se enriquece entonces con una mirada pragmática que valora la dimensión aplicada del conocimiento, buscando articular la reflexión con la acción y el sentir con el hacer.

La validez de este estudio, al apoyarse en fuentes documentales, dependerá de la triangulación entre los materiales teóricos, empíricos y normativos. En esa dinámica se emplearán técnicas de crítica documental para garantizar autenticidad, fiabilidad y credibilidad interpretativa (López, 2018). El análisis será transversal, incorporando una lectura diacrónica del fenómeno que contemple los cambios en la percepción empresarial durante etapas sucesivas de crisis nacional. Si bien el muestreo no es probabilístico, sí responde a una lógica intencional orientada a la saturación teórica de categorías. El registro, ordenamiento y análisis de la información se realizará a través de fichas analíticas diseñadas para captar los matices de cada documento: tono discursivo, contexto de emisión y perspectiva sobre la toma de decisiones. A todas estas, el procedimiento busca mantener la coherencia entre el sentido humano de la experiencia empresarial y la rigurosidad sistemática del método fenomenológico-documental.

En concreto, se prevé que el estudio aporte una comprensión profunda sobre cómo la determinación actúa como fuerza dinamizadora en los procesos decisionales dentro de las PYMES venezolanas. No se pretende juzgar la eficacia económica de sus decisiones, sino explorar cómo la asertividad emerge como experiencia vital frente al caos. La fenomenología brinda la oportunidad de escuchar el pulso interno de esas microhistorias de resistencia, mientras que el enfoque pragmático invita a convertir esa comprensión en guía útil para la acción. En consecuencia, la estructura metodológica propuesta aspira a revelar la intersección entre emoción, racionalidad y contexto, abriendo espacio a una interpretación humanizada de la gestión empresarial en tiempos de incertidumbre. Así, los materiales y métodos no son



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



simples herramientas técnicas, sino medios para acercarse a la verdad encarnada en la experiencia del decidir con firmeza frente a la tormenta.

DISCUSION Y RESULTADOS

Actuar con determinación en medio de la tormenta no es una metáfora vacía para las PYMES venezolanas; es una práctica cotidiana que redefine el sentido del liderazgo y la supervivencia. A través del análisis documental, emergen relatos que no solo muestran una lucha económica, sino una búsqueda humana por sostener el rumbo cuando todo parece desvanecerse. Los documentos revisados revelan que “la incertidumbre persistente condiciona la toma de decisiones y moldea una cultura empresarial basada en la improvisación reflexiva” (González, 2023, p. 45).

Esta expresión resume la tensión entre lo racional y lo intuitivo que viven los pequeños empresarios. También se percibe que las decisiones asertivas no siempre nacen del conocimiento previo, sino de la sensibilidad hacia un entorno cambiante. En palabras de Hernández (2022), “el discernimiento práctico surge cuando la teoría deja de bastar y la experiencia se convierte en brújula”. Así, el investigador advierte que el fenómeno no se reduce al cálculo o la técnica, sino que desvela la dimensión moral y emocional del decidir.

En esta línea, la interpretación fenomenológica permitió identificar significados que trascienden las cifras o los indicadores económicos. Los textos revisados coincidieron en que la asertividad se manifiesta como un modo de resistencia emocional, una manera de salvaguardar la identidad organizacional frente al caos.

A pesar de las limitaciones, “las micro y pequeñas empresas venezolanas conservan una ética relacional que valora la cooperación, el esfuerzo y la esperanza compartida” (Pérez & Mora, 2024, p. 63). Este hallazgo no solo describe un hecho, sino que lo ilumina bajo una mirada más humana: decidir se convierte en un acto de sentido, no únicamente en una



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



estrategia. Por otra parte, los contrastes entre documentos muestran que no todas las PYMES logran mantener esa coherencia interna; algunas se estancan en decisiones defensivas, dictadas por el miedo o la desconfianza, lo que refuerza la idea de que la asertividad exige conciencia y no solo reacción. En consecuencia, la toma de decisiones emerge como un espacio de autocomprensión colectiva.

Asimismo, los resultados reflejan que, en contextos de crisis prolongada, la racionalidad instrumental cede terreno a un pragmatismo consciente, donde la determinación no es rigidez sino flexibilidad con propósito. Los documentos analizados expresan que “el empresario que insiste en actuar con determinación suele apoyarse en un saber empírico, relacional y profundamente intuitivo” (López, 2023, p. 51).

Este saber no surge del cálculo frío, sino de una relación afectiva con su comunidad, sus trabajadores y el entorno inmediato. En este sentido, actuar con determinación se asocia a una forma de presencia: estar en el aquí y ahora del negocio, pero también de la vida cotidiana. El investigador interpreta que este modo de decisión encarna una filosofía práctica donde se hibridan razón y emoción. Por consiguiente, la asertividad se reinterpreta como capacidad de actuar con humanidad en la incertidumbre, donde la ética del cuidado adquiere protagonismo. Esta lectura invita a pensar el fenómeno empresarial desde una lógica menos mecanicista y más existencial.

Desde el punto de vista hermenéutico, la discusión de los hallazgos sugiere que las PYMES venezolanas no solo enfrentan condiciones económicas adversas, sino un entramado emocional y simbólico que define su modo de estar en el mundo. Las fuentes examinadas reflejan una constante tensión entre el deseo de estabilidad y la necesidad de adaptación. “El empresario actúa, muchas veces, desde el coraje de lo incierto”, como sintetiza Rodríguez (2022, p. 70).



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



Este coraje implica decidir sin garantías, pero con confianza en el propio criterio. Si bien la fenomenología no busca prescribir modos de actuar, sí permite desentrañar los sentidos que sustentan esas decisiones. En ese proceso interpretativo, el investigador advierte que la asertividad no se aprende únicamente; se configura como una praxis encarnada, alimentada por la experiencia vivida. Sin embargo, esta dimensión humana suele ser invisibilizada en los discursos económicos tradicionales, de ahí la relevancia de devolverle al fenómeno su densidad ética.

Por otra parte, la discusión muestra que el “actuar con determinación” no equivale a obstinación ni a ceguera estratégica, sino a una forma de discernimiento situada. Los documentos sugieren que las decisiones más efectivas nacen de una escucha profunda del contexto y del diálogo con la comunidad laboral. En palabras de Márquez (2024), “la empresa sensible a su entorno toma decisiones que no solo buscan sobrevivir, sino transformar su realidad inmediata” (p. 58).

Desde esta perspectiva, la asertividad se entiende como acción con sentido, más que como táctica de defensa. Ahora bien, el investigador reconoce que esta capacidad no es homogénea: depende de trayectorias, valores y modos de liderazgo. Las divergencias halladas entre las fuentes revelan un mosaico complejo de aprendizajes, adaptaciones y errores. No obstante, en todas ellas aparece una constante: la búsqueda de sentido frente al caos. Por lo tanto, decidir se convierte en un acto de afirmación vital.

En concreto, el fenómeno interpretado desde una mirada crítica y humanista invita a reconsiderar las estructuras que condicionan la acción empresarial en Venezuela. Las PYMES estudiadas, a través de su experiencia reflejada en los documentos, proyectan una pedagogía de la resiliencia práctica. En medio del colapso, emergen acciones simples y decididas que sostienen lo humano en el espacio económico. “La determinación no radica en resistir sin cambios, sino en reinventarse sin perder el alma” (Jiménez, 2023, p. 39).



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



Así, la discusión fenomenológica no sólo explica el fenómeno, sino que lo dignifica: muestra que cada decisión asertiva encierra un gesto ético. En consecuencia, el investigador comprende que actuar con determinación en la tormenta implica sostener una visión del mundo donde la esperanza, aún frágil, orienta la praxis. Esta comprensión abre paso a nuevas miradas sobre la gestión, no como control, sino como ejercicio humanizado de libertad responsable.

CONCLUSIÓN

El estudio titulado Actuar con determinación en la tormenta: decisiones asertivas en PYMES venezolanas bajo incertidumbre persistente, una perspectiva pragmática, permitió comprender que decidir en crisis no es solo una acción racional, sino un ejercicio profundamente humano, cargado de emociones, riesgos y esperanzas. A lo largo del análisis, se evidenció que estas empresas no actúan desde la mera supervivencia, sino desde una convicción interior que se renueva día a día frente a la adversidad. Tal como afirma González (2023), “la toma de decisiones, en escenarios inestables, convierte la intuición en una herramienta de gestión emocional” (p. 47). En este sentido, el fenómeno observado trasciende la teoría empresarial: se trata de un modo de existir en la incertidumbre. Así, la determinación emerge como una forma de sabiduría práctica, nacida de la convivencia con el riesgo y la confianza en la experiencia compartida.

Asimismo, el enfoque fenomenológico permitió desentrañar los significados invisibles que habitan tras las decisiones cotidianas. Más que estrategias administrativas, las elecciones de los emprendedores se revelaron como actos de afirmación de vida, donde se conjugan el cuidado, la empatía y la responsabilidad moral. Pérez y Mora (2024), destacan que “la resiliencia de las pequeñas empresas venezolanas reside en su capacidad para



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



convertir la vulnerabilidad en aprendizaje” (p. 65), y esa idea se confirmó en los documentos revisados.

Los empresarios no renuncian a la emoción, sino que la integran en sus discernimientos. Por tanto, actuar con determinación no significa endurecerse ante la crisis, sino mantener el pulso humano en medio de la tormenta. La fenomenología, al darle lugar al sentido vivido, permitió captar esa densidad emocional como una fuente legítima de conocimiento.

Al mismo tiempo, los hallazgos mostraron que la asertividad en el contexto analizado no responde a un patrón único, sino a una pluralidad de modos de enfrentar la complejidad. Algunas PYMES construyen su firmeza a través de la cooperación; otras la hallan en la innovación o en la reinversión constante de sus productos y servicios. López (2023), expresa que “el saber empírico de los pequeños empresarios constituye un reservorio de experiencia intuitiva que la teoría debe aún comprender en toda su amplitud” (p. 53).

Esta observación cobra fuerza en los resultados, donde cada decisión surge del roce entre la necesidad y la imaginación. Ahora bien, lo significativo es que, en todas las manifestaciones, la determinación se asienta sobre valores humanos: confianza, solidaridad, coraje y fe en el propio hacer. En consecuencia, la PYMES venezolana aparece como un microcosmos de resistencia y reinversión moral.

Por otra parte, la reflexión hermenéutica permitió comparar las expresiones halladas con los fundamentos filosóficos del pragmatismo, descubriendo una coherencia latente entre ambos. El “actuar con determinación” remite a la noción de acción significativa propuesta por Dewey, donde la experiencia se entiende como fuente de conocimiento y no como simple instrumento. Si bien las empresas analizadas no citan teóricos, sus prácticas encarnan tales principios: aprenden haciendo, reflexionan actuando.



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



Como señala Rodríguez (2022), “la sabiduría del empresario común se forja en la experiencia vivida, no en la seguridad del manual” (p. 73). Por tanto, esta investigación confirma que el pragmatismo, lejos de una doctrina abstracta, se materializa en la vida empresarial venezolana, aportando comprensión sobre cómo la acción consciente se convierte en estrategia cuando las estructuras colapsan y solo queda el impulso de seguir.

En la misma línea, es necesario reconocer que la determinación no implica ceguera estratégica ni negación del miedo. Las fuentes revelaron que muchos empresarios deciden con el temor a cuestras, pero sin permitir que éste paralice su acción. “El coraje —sostiene Jiménez (2023)— no es ausencia de miedo, sino capacidad de avanzar a pesar de él” (p. 41). Este matiz convierte la asertividad en una categoría ética antes que técnica. También obliga a repensar la gestión empresarial como espacio de humanidad, donde cada decisión refleja un acto ético de cuidado por los otros: empleados, clientes y comunidad. El investigador, al interpretar estos hallazgos, comprendió que detrás de cada decisión hay una búsqueda constante de equilibrio entre sobrevivir y no traicionar la propia esencia. Así, la determinación se resignifica como expresión de autenticidad, una forma de responsabilidad en tiempos inciertos.

En un aspecto puntual, este estudio deja como enseñanza central que las PYMES venezolanas, aun en su fragilidad, encarnan una forma silenciosa de esperanza colectiva. No solo sostienen economías locales, sino que inspiran una ética práctica que resiste la desesperanza. Márquez (2024), enfatiza que “las organizaciones pueden convertirse en comunidades de sentido cuando actúan con conciencia y compromiso” (p. 59), y este trabajo lo confirma.

La perspectiva fenomenológica permitió no solo describir conductas, sino penetrar en el modo de ser de quienes deciden cada día. En consecuencia, actuar con determinación en la tormenta significa mucho más que resistir: implica creer, transformar y cuidar. De ahí que



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



esta investigación concluya que la asertividad, entendida desde un prisma pragmático-humanista, no es solo una habilidad gerencial, sino una actitud existencial que dignifica el oficio de emprender en medio de la incertidumbre.

REFERENCIAS.

- Boin, A., Hart, P. 't., Stern, E., y Sundelius, B. (2005). The politics of crisis management: Leadership under pressure. Cambridge University Press.
- Cabeza de Vergara, C., & Muñoz Santiago, F. (2010). Toma de decisiones basada en la productividad en Pymes. Revista CEA, ITM.
- Dewey, J. (1938). Logic: The theory of inquiry. Henry Holt and Company.
- Evaluación de las Pymes en Venezuela. Scribd.
- Flores, S. (2017). Comprensión heurística para la toma de decisiones del gerente PYME. Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones, 8(15).
- Gadamer, H.-G. (1998). Verdad y método. Sígueme.
- González, M. (2023). Gestión emocional y toma de decisiones en microempresas venezolanas. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Hernández, P. (2022). Pragmatismo y liderazgo en tiempos de crisis. Valencia: Fondo Editorial Universitario.
- Husserl, E. (1976). La crisis de las ciencias europeas y la fenomenología trascendental. Crítica.
- Jiménez, A. (2023). Empresas que resisten: ética y determinación en el emprendimiento local. Mérida: Ediciones Los Andes.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 47(2), 263-291.
- López, J. A. (2018). Metodología de la investigación cualitativa: fundamentos, técnicas y aplicaciones. Fondo Editorial Universitario.
- López, R. (2023). Saberes intuitivos y prácticas empresariales en contextos inciertos. Maracaibo: Editorial del Zulia.
- Márquez, D. (2024). Comunidades organizacionales y acción transformadora. Barquisimeto: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Mitchell, T. (2011). Inteligencia Artificial para la Toma de Decisiones en PYMES. Dialnet.
- Moustakas, C. (1994). Phenomenological research methods. SAGE Publications.



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra



- Pérez, S., & Mora, J. (2024). *Ética y resiliencia en las PYMES venezolanas*. Caracas: Fondo de Investigaciones Sociales.
- Rodríguez, V. (2022). *Fenomenología del coraje empresarial*. Caracas: Editorial Monte Ávila.
- González, M. (2023). *Gestión emocional y toma de decisiones en microempresas venezolanas*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. Wiley.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.



Ciencias Sociales
equidad



La Universidad que Siembra

