

ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

COMPLEXUS TRANSDISCIPLINARIO PARA LA TOMA DE DECISIONES ASERTIVAS EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS VENEZOLANAS BAJO INCERTIDUMBRE FINANCIERA

José Reinaldo Carpio

Doctorante en Gerencia Avanzada. UNELLEZ – Venezuela

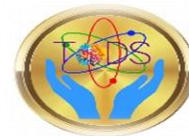
Resumen

El propósito de esta investigación fue develar los fundamentos epistemológicos y axiológicos que permiten la emergencia de un *complexus* teórico transdisciplinario para la toma de decisiones asertivas en las pequeñas y medianas empresas del municipio El Socorro, estado Guárico, Venezuela, en un contexto de incertidumbre financiera. El estudio se enmarcó en un enfoque cualitativo fenomenológico-hermenéutico, fundamentado en los métodos de Edmund Husserl y Martin Heidegger. Se seleccionó una muestra intencional de seis gerentes con más de cinco años de experiencia en pequeñas y medianas empresas locales, a quienes se aplicaron entrevistas en profundidad y análisis documental. Los resultados evidencian que las decisiones asertivas en entornos de alta complejidad trascienden la racionalidad técnica e incorporan dimensiones comunicativas, éticas y prudenciales (*phronesis*). Se concluye que la transdisciplinariedad, entendida como integración de múltiples niveles de realidad, constituye un eje epistémico para superar la fragmentación del conocimiento gerencial. Se propone un *complexus* teórico que articula racionalidad limitada situada, asertividad comunicativa como competencia ética y valores organizacionales como base para la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas en contextos críticos.

Palabras clave: Decisiones asertivas; incertidumbre financiera; pequeñas y medianas empresas; transdisciplinariedad; *complexus* teórico.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 12 Diciembre año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





A TRANSDISCIPLINARY COMPLEX FOR ASSERTIVE DECISION-MAKING IN VENEZUELAN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES UNDER FINANCIAL UNCERTAINTY

Abstract

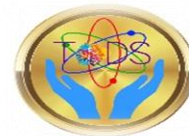
The purpose of this research was to unveil the epistemological and axiological foundations that allow the emergence of a transdisciplinary theoretical complexus for assertive decision-making in small and medium-sized enterprises of the El Socorro municipality, Guárico state, Venezuela, in a context of financial uncertainty. The study was framed within a qualitative phenomenological-hermeneutic approach, based on the methods of Edmund Husserl and Martin Heidegger. An intentional sample of six managers with more than five years of experience in local small and medium-sized enterprises was selected, to whom in-depth interviews and documentary analysis were applied. The results show that assertive decisions in highly complex environments transcend technical rationality and incorporate communicative, ethical and prudential dimensions (phronesis). It is concluded that transdisciplinarity, understood as the integration of multiple levels of reality, constitutes an epistemic axis to overcome the fragmentation of managerial knowledge. A theoretical complexus is proposed that articulates situated bounded rationality, communicative assertiveness as an ethical competence, and organizational values as a basis for the sustainability of small and medium-sized enterprises in critical contexts.

Keywords: Assertive decisions; financial uncertainty; small and medium-sized enterprises; transdisciplinarity; theoretical complexus.

Introducción

Venezuela atraviesa, desde hace más de una década, una de las crisis económicas más prolongadas y profundas de su historia contemporánea. La hiperinflación, la contracción del producto interno bruto, las sanciones internacionales y la migración masiva de talento humano han generado un entorno de incertidumbre financiera que afecta a todos los sectores productivos. En este contexto, las pequeñas y medianas empresas venezolanas constituyen un pilar fundamental de la estructura económica nacional. Estas organizaciones generan empleo para aproximadamente el sesenta y cinco por ciento de la población ocupada del país y aportan de manera significativa al



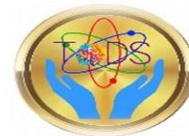


producto interno bruto no petrolero. Sin embargo, su operatividad se encuentra severamente limitada por un conjunto de factores que incluyen restricciones severas de acceso al crédito, volatilidad cambiaria con múltiples tasas de cambio, controles de precios y debilidades estructurales en la formación gerencial para entornos de crisis prolongada (Delgado & Chávez, 2018). Este escenario plantea un dilema estructural para los directivos de estas organizaciones: ¿cómo garantizar la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas cuando las condiciones objetivas del entorno limitan drásticamente su capacidad de decisión estratégica y operativa?

La problemática no se reduce a la escasez de recursos financieros, sino que se extiende a la dimensión epistemológica y axiológica de la decisión misma. Decidir en un entorno incierto implica, en primer lugar, reconocer la racionalidad limitada del decisor, tal como fue planteado inicialmente por Herbert Simon. También requiere el desarrollo de una asertividad comunicativa que permita expresar la decisión con claridad, oportunidad, firmeza y respeto, generando confianza en los equipos de trabajo y en los grupos de interés de la organización (Alberti & Emmons, 1978). En este sentido, Yanes, Pérez y Rodríguez (2009) advierten que el rol de los directivos en entornos de alta complejidad es preponderante, y que los gerentes no pueden basar sus decisiones únicamente en intuiciones no reflexionadas o en modelos mecánicos de planificación.

La literatura especializada ha abordado la toma de decisiones estratégicas desde diversas perspectivas. Ruiz (2015) señala que las decisiones estratégicas sirven de guía para definir el sentido de la organización en el largo plazo. En contextos de crisis profunda como el venezolano, la distinción entre lo estratégico y lo táctico se diluye, exigiendo una capacidad de ajuste continuo. Desde una perspectiva filosófica, la decisión asertiva se concibe como un acto ontológico. Es el acontecimiento donde el gerente conjuga la racionalidad limitada situada con la phronesis (prudencia práctica aristotélica), integrando valores éticos, emociones reguladas y aprendizaje experiencial. Nicolescu (1996) aporta que la transdisciplinariedad busca la unidad del conocimiento más allá de las fronteras disciplinarias, permitiendo abordar problemas complejos desde





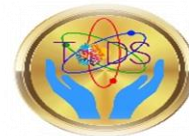
la articulación de múltiples niveles de realidad. Por su parte, Alles (2006) enfatiza que las competencias gerenciales, entendidas como conjuntos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, son una condición necesaria para un desempeño laboral exitoso en contextos de alta exigencia.

A pesar de los avances en el estudio de la gerencia en contextos de incertidumbre, persiste una brecha significativa en la comprensión de cómo se articulan los fundamentos epistemológicos y axiológicos de la decisión asertiva en el caso específico de las pequeñas y medianas empresas venezolanas. La mayoría de los modelos disponibles provienen de economías estables o de grandes corporaciones, y su transferencia acrítica ha mostrado ser insuficiente. Por ello, la presente investigación se centró en la siguiente interrogante central: ¿cómo puede emerger un *complexus* teórico transdisciplinario que habilite decisiones asertivas en las pequeñas y medianas empresas del municipio El Socorro, estado Guárico?

El objetivo general de esta investigación fue develar los fundamentos epistemológicos y axiológicos que permitan la construcción de dicho *complexus*, entendido como una totalidad integrada y dinámica de conceptos y principios. De manera específica, se buscó: (a) describir las características de la racionalidad decisoria de los gerentes en condiciones de incertidumbre financiera extrema; (b) comprender el papel de la asertividad comunicativa como competencia ética en la gestión de equipos; y (c) articular los niveles epistémico, praxiológico y axiológico en una propuesta transdisciplinaria.

La investigación se justifica por la necesidad de generar conocimientos situados y contextualizados que respondan a las particularidades del entorno venezolano. Las recetas gerenciales importadas de economías estables han mostrado ser insuficientes o inaplicables en este contexto. Asimismo, el estudio se inscribe en una línea de pensamiento complejo y transdisciplinario que busca superar la fragmentación del saber gerencial entre economía, psicología, ética y política organizacional. En el desarrollo del artículo, se presentan primero los fundamentos teóricos que sustentan la investigación,





integrados de manera fluida en esta introducción y en el apartado conceptual que sigue. Luego se describe detalladamente el camino metodológico recorrido, con énfasis en el procedimiento fenomenológico-hermenéutico. Posteriormente, se exponen los resultados obtenidos a partir de la reducción e interpretación de los discursos de los gerentes. A continuación, se discuten dichos resultados en diálogo con las tradiciones teóricas pertinentes, y finalmente se presentan las conclusiones, donde se explicita el *complexus* teórico emergente.

Para abordar la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas bajo incertidumbre financiera, es necesario articular tres ejes conceptuales: la gerencia en contextos complejos y volátiles, la naturaleza de las decisiones asertivas como fenómeno comunicativo-ético, y la transdisciplinariedad como postura epistemológica superadora del reduccionismo.

En relación con la gerencia en entornos complejos, las pequeñas y medianas empresas requieren un enfoque sistémico capaz de comprender interconexiones no lineales, retroalimentaciones y emergencias. Peque (2014) sostiene que estas organizaciones no pueden ser analizadas como islas racionales, sino como sistemas abiertos en interacción constante con un entorno turbulento. Seiler (2021) destaca que el desarrollo industrial en países periféricos requiere una transformación profunda de las competencias institucionales y gerenciales para apoyar a las pequeñas y medianas empresas en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (escenario VICA). Rodríguez y Pinto (2020) señalan que la gestión en crisis prolongadas exige perspectivas adaptativas, donde la planificación estratégica tradicional cede paso a la planificación por escenarios y al aprendizaje continuo.

En cuanto a las decisiones asertivas, la asertividad se concibe no como un simple rasgo de personalidad, sino como una competencia ética y comunicativa. Alberti y Emmons (1978) definieron originalmente la conducta asertiva como aquella que permite a una persona actuar en su propio interés, defenderse sin ansiedad injustificada, expresar sentimientos honestos y ejercer derechos personales sin negar los derechos de los





demás. Trasladado al ámbito gerencial, Arévalo (2021) encontró que gerentes de pequeñas y medianas empresas en contextos de incertidumbre deciden influenciados por factores de liderazgo, espiritualidad organizacional y valores implícitos. Hurtado de Barrera (2024) agrega que la investigación holística, al considerar la totalidad del fenómeno sin reduccionismos, permite abordar la complejidad de la decisión en sus múltiples dimensiones.

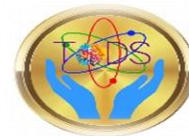
Respecto a la transdisciplinariedad, Nicolescu (1996) plantea que este enfoque supera la fragmentación del conocimiento propia de la modernidad, al articular niveles de realidad, lógica del tercero incluido y complejidad. Kuhn (2010) muestra cómo los cambios paradigmáticos habilitan nuevas formas de ver la realidad y resolver problemas que las perspectivas anteriores no podían abordar. López (2018) sostiene que el marco teórico de investigaciones de quinto nivel debe incorporar la incertidumbre como categoría central y no como un ruido a eliminar. Ceberio y Watzlawick (1998) aportan que el conocimiento en contextos complejos requiere un arte o *savoir faire* que integre la reflexión epistemológica con la práctica situada.

Materiales y Métodos

La investigación se enmarcó en un enfoque cualitativo de orientación fenomenológica-hermenéutica, fundamentado en los métodos propuestos por Edmund Husserl (fenomenología trascendental) y Martin Heidegger (hermenéutica de la facticidad). Se trató de un estudio interpretativo sobre las prácticas gerenciales de toma de decisiones en el municipio El Socorro, estado Guárico, Venezuela, durante el segundo semestre del año 2024. La elección de este municipio respondió a su caracterización como zona de alta actividad de pequeñas y medianas empresas comerciales y de servicios, así como a la accesibilidad del investigador para el trabajo de campo.

La muestra fue de tipo intencional no probabilística. Se seleccionaron seis informantes clave con los siguientes criterios de inclusión: a) ser gerentes, dueños o directivos con





responsabilidad decisoria en una pequeña o mediana empresa del municipio El Socorro; b) contar con una experiencia mínima de cinco años en el cargo; c) haber enfrentado al menos dos eventos críticos de naturaleza financiera en los últimos tres años; d) aceptar voluntariamente participar en el estudio mediante consentimiento informado. Se excluyeron gerentes que hubieran estado en el cargo menos de un año o que no tuvieran responsabilidad directa sobre decisiones financieras. La saturación teórica se alcanzó en el quinto informante, pero se incluyó un sexto para confirmar la recurrencia de categorías.

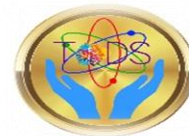
Las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista en profundidad semiestructurada y el análisis documental. Se diseñó un guion de entrevista con preguntas abiertas orientadas a reconstruir experiencias decisorias concretas, dilemas éticos, estrategias comunicativas y aprendizajes en contextos de incertidumbre. Cada entrevista tuvo una duración promedio de setenta y cinco minutos, fue grabada en audio con autorización y transcrita literalmente. El análisis documental incluyó actas de reuniones, registros de decisiones y comunicaciones internas de las empresas participantes, previa autorización.

El procedimiento de análisis de datos se desarrolló en cinco fases articuladas con los métodos fenomenológico y hermenéutico:

Primera fase: epojé o reducción fenomenológica. El investigador realizó un ejercicio sistemático de suspensión de juicios previos, teorías implícitas y preconcepciones sobre la gerencia en crisis. Se elaboró un diario de bitácora donde se registraron los presupuestos iniciales para ponerlos entre paréntesis y evitar que condicionaran la emergencia de las categorías desde los propios discursos. En concreto, la bitácora permitió neutralizar la propia experiencia del investigador en el sector público y financiero, evitando así sesgar las respuestas de los seis gerentes entrevistados.

Segunda fase: descripción protocolar. Se transcribieron literalmente las entrevistas y se realizó una lectura flotante para identificar unidades de significado relevantes





relacionadas con la toma de decisiones, la asertividad y la incertidumbre. Se asignaron códigos abiertos a cada fragmento significativo.

Tercera fase: análisis estructural del texto. Mediante un proceso de codificación axial, se agruparon los códigos abiertos en categorías de segundo orden. Se aplicó el círculo hermenéutico: la comprensión del todo (contexto de incertidumbre financiera en Venezuela) orientó la interpretación de las partes (experiencias individuales de los gerentes), y sucesivamente se reajustó la comprensión del todo a partir de los hallazgos particulares. Este movimiento circular se repitió en tres iteraciones hasta alcanzar una interpretación estable. Dicho movimiento circular permitió unir las categorías teóricas de inflación y devaluación identificadas en el contexto macroeconómico con las vivencias personales de los informantes, tales como sus estrategias de ajuste de precios, negociación cambiaria y protección del salario de los trabajadores. Por ejemplo, la comprensión del todo (crisis inflacionaria) orientó la interpretación de las partes (relatos sobre aumentos diarios de costos), y el análisis recurrente de estos relatos reajustó la comprensión del fenómeno inflacionario como una experiencia vivida de erosión constante del poder adquisitivo.

Cuarta fase: aplicación de la reducción eidética. Se identificaron las invariantes o esencias del fenómeno «tomar decisiones asertivas bajo incertidumbre». Se compararon los casos para distinguir lo accidental de lo esencial, llegando a tres categorías fundamentales que se presentan en resultados.

Quinta fase: interpretación hermenéutica (Heidegger). Se analizó el «ser-en-el-mundo» de los gerentes, entendiendo sus decisiones como expresiones de un Dasein situado, temporal y preocupado por la supervivencia de su organización. Se indagó en la relación entre comprensión (Verstehen), interpretación (Auslegung) y lenguaje (Rede).

Para garantizar la validez y el rigor científico, se emplearon tres estrategias: a) triangulación de fuentes, contrastando los discursos de distintos gerentes y los documentos institucionales; b) verificación con los participantes (member checking), devolviendo las interpretaciones preliminares a cada gerente para confirmar o rectificar;





c) reflexividad metodológica, documentada en el diario de bitácora. La transferibilidad se asegura mediante la descripción densa de los contextos y los casos.

Análisis y Resultados

Los resultados se presentan en coherencia con el método fenomenológico-hermenéutico aplicado. Tras la reducción eidética emergieron tres categorías fundamentales, cada una de las cuales se despliega en subcategorías. Se incluyen fragmentos literales de los discursos de los gerentes (identificados como G1 a G6) que ilustran el proceso desde los datos brutos hasta la interpretación teórica.

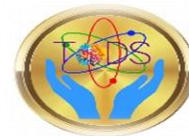
Categoría 1: Racionalidad situada en la incertidumbre.

Esta categoría central expresa la naturaleza de la racionalidad decisoria de los gerentes de pequeñas y medianas empresas en el contexto venezolano. Contrario a los modelos de racionalidad sustantiva o instrumental, los hallazgos muestran una racionalidad limitada situada, es decir, acotada por restricciones cognitivas y estructurales, pero también incrustada en un contexto socioeconómico específico y en trayectorias biográficas.

Los gerentes manifestaron que no es posible esperar a tener toda la información relevante antes de decidir, porque esa información o no existe o cambia más rápido de lo que puede ser procesada. Un informante señaló: «Uno no espera a tener todos los datos porque nunca los tiene. Hay que decidir con lo que hay, con la información que se tiene en el momento, y luego corregir sobre la marcha» (G3, 2024). Esta afirmación evidencia la aceptación de la incertidumbre como condición permanente, no como desviación temporaria.

Se identificó que la intuición no se opone al análisis racional, sino que opera como un atajo cognitivo fundamentado en años de experiencia en el mismo sector y territorio. Sin embargo, los gerentes también reportaron haber cometido errores costosos por confiar excesivamente en corazonadas no contrastadas. El aprendizaje organizacional opera





mediante ciclos cortos de prueba y error, donde las decisiones se toman como hipótesis de acción que se evalúan rápidamente.

Categoría 2: Asertividad comunicativa como competencia ética

Esta categoría revela que la asertividad en el contexto gerencial no es un mero estilo de comunicación interpersonal, sino una competencia ética fundamental para sostener el compromiso de los equipos en condiciones de adversidad. La asertividad se manifestó en tres dimensiones: a) claridad en la exposición de las razones de una decisión, especialmente cuando implica ajustes salariales o despidos; b) oportunidad en la comunicación, evitando tanto la impulsividad como la dilación; c) respeto por los derechos y emociones de los colaboradores, sin que ello implique renunciar a la firmeza directiva.

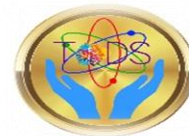
Un gerente expresó: «Si lo dices con respeto y explicas las razones, la gente entiende. Lo que mata la confianza es ocultar información o mentir. Yo he tenido que decir: "este mes no hay utilidades, pero vamos a salir juntos", y la gente lo acepta porque saben que soy honesto» (G2, 2024). Otro informante agregó: «La asertividad es también saber decir que no a clientes o proveedores cuando la relación no es conveniente. Antes yo cedía por miedo a perder el negocio, ahora negocio con transparencia» (G4, 2024).

Se observó que la asertividad comunicativa actúa como un mecanismo de contención emocional colectiva. En contextos de incertidumbre extrema, el rumor y la especulación aumentan la ansiedad de los equipos. Los gerentes asertivos, al comunicar de manera clara y consistente, reducen el espacio para la interpretación catastrófica.

Categoría 3: Necesidad de un enfoque transdisciplinario para abordar la complejidad

Los gerentes entrevistados coincidieron en que los problemas financieros de sus empresas no pueden separarse de las dimensiones humanas, políticas y comunitarias. Un informante comentó: «Hay que mezclar economía, psicología y hasta política del barrio. Si no entiendes cómo piensa la gente, cómo se siente, no entiendes nada. Las finanzas son frías, pero la gente es caliente» (G5, 2024). Esta declaración ilustra la





conciencia práctica de que los modelos disciplinares aislados contabilidad, finanzas, marketing resultan insuficientes.

Los gerentes refirieron haber tenido que aprender sobre psicología de grupos, comunicación no violenta, negociación en contextos de crisis y dinámicas de poder local. Esta integración de saberes no se produjo mediante programas formales de formación, sino por necesidad práctica y aprendizaje autodidacta. La transdisciplinariedad emergió como una exigencia de la realidad, no como una opción académica.

Tabla 1

Categorías Emergentes del Análisis Fenomenológico-Hermenéutico

Categoría	Significado central	Referente Teórico
Racionalidad Situada	Decisión con información parcial e intuición.	Ruiz (2015)
Asertividad Ética	Comunicación clara y respeto para generar cohesión.	Alles (2006)
Complexus Trans.	Integración de saberes financieros y humanos.	Nicolescu (1996)

Fuente: *Elaboración propia (2025).*

La Tabla 1 sintetiza las tres categorías con sus significados centrales y los referentes teóricos que permitieron su diálogo interpretativo. Es importante señalar que estas categorías no fueron previas al análisis, sino que emergieron del proceso de reducción eidética y fueron validadas mediante la verificación con los participantes.



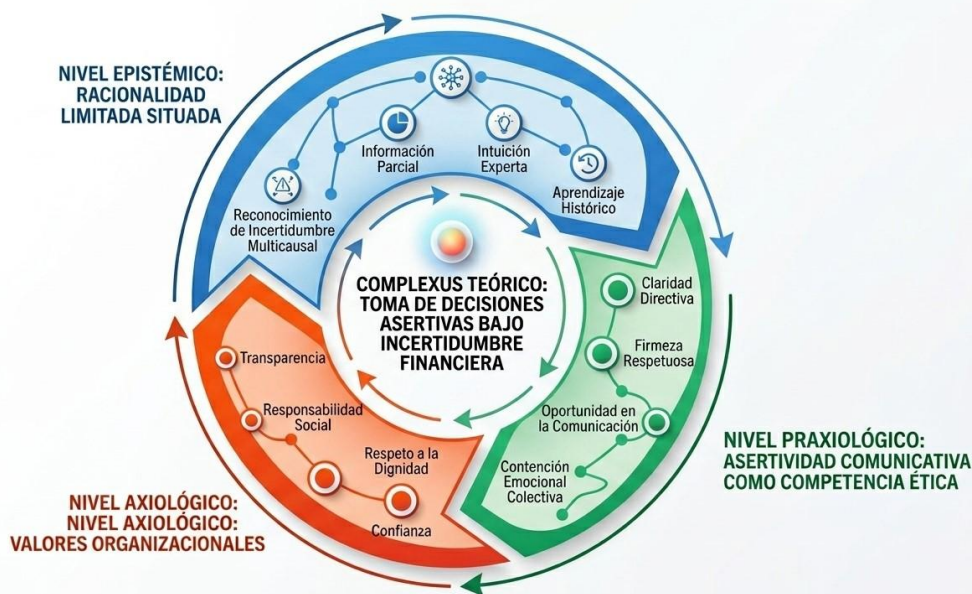
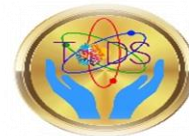


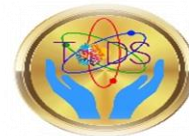
Figura 1. Bucle recursivo del complexus teórico para la toma de decisiones asertivas.
Fuente: Elaboración propia (2025).

Discusión

La discusión constituye el cierre del diálogo epistemológico iniciado en la introducción. Siguiendo los lineamientos de la Revista Digital Transdisciplinaria del Saber, se presenta una contrastación dialéctica que trasciende la mera comparación lineal de autores, para construir una síntesis que apunta a un nuevo campo de saber: la gerencia asertiva transdisciplinaria en contextos de incertidumbre financiera.

En primer lugar, los hallazgos sobre la racionalidad situada en la incertidumbre coinciden con los reportes de Arévalo (2021) en pequeñas y medianas empresas colombianas, pero se diferencian en que la situación venezolana presenta una incertidumbre de mayor profundidad temporal y de origen múltiple (cambiaria, inflacionaria, regulatoria, geopolítica). Mientras que en otros contextos la incertidumbre se concibe como un rasgo estructural de los mercados contemporáneos, en Venezuela adquiere el carácter de una condición existencial para el gerente. Esta diferencia cualitativa exacerba la necesidad de desarrollar asertividad no solo como habilidad





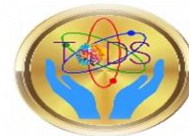
interpersonal, sino como mecanismo de contención emocional colectiva, tal como se evidenció en la segunda categoría.

En contraste con los supuestos de la racionalidad técnica heredada del paradigma positivista que presupone la existencia de una "mejor manera" de decidir susceptible de ser estandarizada, los gerentes entrevistados operan bajo lo que podría denominarse una racionalidad bricoleur: combinan fragmentos de análisis formal, intuición, consenso con el equipo y negociación con actores externos. Lejos de ser una deficiencia, esta racionalidad limitada y situada constituye una adaptación inteligente a un entorno donde la planificación lineal resulta, a todas luces, ficticia. Siguiendo el planteamiento de Morin (2009) sobre la necesidad de integrar la incertidumbre en la acción, se comprende que los gerentes están atravesando un cambio paradigmático: transitan desde un modelo de control y predicción, propio del determinismo clásico, hacia un paradigma de navegación, emergencia y resiliencia. La gerencia, bajo esta óptica, deja de ser una ejecución mecánica para convertirse en una estrategia que requiere la capacidad de transitar el mar de incertidumbres a través de islas de certeza.

En segundo lugar, la asertividad comunicativa emergió como una competencia ética fundamental. Esto amplía las definiciones clásicas de Alberti y Emmons (1978), que enfatizaban la defensa de los derechos personales, incorporando una dimensión colectiva: la asertividad del gerente no solo lo protege a él mismo, sino que protege al equipo de la desintegración por falta de información o por comunicación violenta. Se observa aquí una articulación entre la ética del cuidado (responsabilidad por los otros) y la ética de la convicción (mantenerse firme en decisiones difíciles). Esta tensión entre firmeza y empatía es resuelta prácticamente por los gerentes mediante la explicación transparente de las razones y el reconocimiento de las emociones de los colaboradores.

En tercer lugar, la necesidad de un enfoque transdisciplinario constituye el hallazgo más relevante desde el punto de vista epistemológico. Nicolescu (1996) planteó la transdisciplinariedad como la integración de niveles de realidad más allá de las



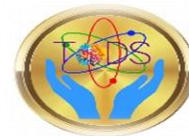


disciplinas. En el caso de los gerentes de pequeñas y medianas empresas en El Socorro, esta integración no es un lujo intelectual sino una exigencia de supervivencia. El gerente que no comprende la psicología de su equipo, las dinámicas políticas de su municipio y las regulaciones cambiarias simultáneamente, fracasa. Este hallazgo trasciende la propuesta de Ceberio y Watzlawick (1998) sobre el arte de la construcción del conocimiento, al mostrar que la transdisciplinariedad en la práctica gerencial no es solo una postura epistemológica sino una ontología organizacional: la empresa misma existe como un nodo donde se cruzan múltiples lógicas disciplinares.

Un punto central que debe abordarse desde la fenomenología heideggeriana es el «ser» del gerente en crisis. Los resultados muestran que los gerentes no se perciben a sí mismos como sujetos racionales separados de un objeto (la empresa, el entorno), sino que experimentan un «ser-en-el-mundo» donde la decisión asertiva es una forma de cuidado (Sorge). La incertidumbre financiera no es un problema externo que se resuelve con más información; es una dimensión constitutiva de su existencia profesional. La angustia ante la posibilidad de cierre de la empresa no es un mero estrés psicológico, sino un modo de revelarse la fragilidad y la responsabilidad. Esta ontología del gerente en crisis ha sido insuficientemente explorada en la literatura gerencial tradicional.

La *phronesis* o prudencia práctica aristotélica, mencionada en la introducción, desplaza a la racionalidad técnica como ideal de excelencia decisoria. Los gerentes entrevistados no buscan la aplicación mecánica de reglas universales, sino que deliberan sobre qué es lo justo y conveniente en cada situación singular. Un gerente relató: «Hay veces que la regla dice que hay que despedir, pero la prudencia te dice que esperes un mes porque sabes que ese trabajador está pasando una situación familiar difícil. No es caridad, es inteligencia: si lo despides hoy, pierdes lealtad y conocimiento» G1 (2024). Este ejemplo ilustra cómo la *phronesis* integra el cálculo de consecuencias con el juicio ético situado.





En términos de contribución al campo de estudio, esta investigación muestra que la dicotomía entre racionalidad analítica y racionalidad emocional en la toma de decisiones es falsa. Los gerentes asertivos en contextos de incertidumbre financiera operan con una racionalidad híbrida donde el análisis de datos disponibles, la intuición experta, la deliberación ética y la comunicación asertiva son inseparables. Este hallazgo cuestiona los programas de formación gerencial que separan finanzas, comportamiento organizacional y ética en asignaturas aisladas.

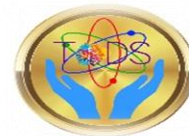
Conclusiones

La presente investigación se propuso develar los fundamentos epistemológicos y axiológicos que permiten la emergencia de un *complexus* teórico transdisciplinario para la toma de decisiones asertivas en pequeñas y medianas empresas venezolanas bajo incertidumbre financiera, tomando como caso el municipio El Socorro, estado Guárico. Tras la aplicación rigurosa del método fenomenológico-hermenéutico, se ha cumplido con este objetivo general.

En primer lugar, se concluye que la toma de decisiones asertivas en contextos de incertidumbre financiera se caracteriza por una racionalidad situada y adaptativa, que integra información parcial, intuición fundamentada en experiencia, ajustes continuos y deliberación ética. Esta racionalidad no es una versión degradada de la racionalidad instrumental, sino una forma de inteligencia práctica (*phronesis*) específicamente adecuada para entornos complejos y volátiles. Los fundamentos epistemológicos develados muestran que el gerente opera como un «sujeto en situación», cuya capacidad de decisión depende tanto de sus recursos cognitivos como de su red de relaciones y de su comprensión del contexto político y social.

En segundo lugar, se concluye que la asertividad comunicativa constituye una competencia ética fundamental que debe incorporarse explícitamente en la formación gerencial. No se trata únicamente de un estilo de comunicación interpersonal, sino de





un dispositivo de contención emocional colectiva que reduce la ansiedad, previene la desintegración de los equipos y sostiene la confianza organizacional en condiciones de incertidumbre extrema. El fundamento axiológico de esta asertividad es el respeto por la dignidad de los colaboradores combinado con la responsabilidad por la continuidad del negocio.

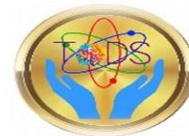
En tercer lugar, se concluye que la transdisciplinariedad constituye el eje epistémico necesario para superar la fragmentación del conocimiento gerencial. Los problemas financieros de las pequeñas y medianas empresas no pueden ser resueltos exclusivamente con herramientas financieras; requieren la integración de saberes económicos, psicológicos, sociológicos, políticos y éticos. Esta integración no es opcional en contextos de crisis prolongada, sino una condición de supervivencia organizacional.

En cuarto lugar, se propone el siguiente *complexus* teórico como contribución original de esta investigación: la decisión asertiva bajo incertidumbre financiera es un acto ontológico situado donde convergen (a) un nivel epistémico de racionalidad limitada situada, (b) un nivel praxiológico de asertividad comunicativa como competencia ética, y (c) un nivel axiológico de valores organizacionales de transparencia, respeto y responsabilidad. Estos tres niveles no se yuxtaponen de manera jerárquica sino que se articulan en un bucle recursivo: los valores guían la comunicación asertiva, la comunicación asertiva permite desplegar la racionalidad situada, y la racionalidad situada realimenta los valores mediante el aprendizaje experiencial.

Desde el punto de vista ontológico, el gerente de pequeñas y medianas empresas en contextos de incertidumbre financiera es un «ser-arrojado-a-la-decisión»: no puede optar por no decidir, porque la no decisión también tiene consecuencias. La asertividad es su modo de habitar auténticamente esa condición, asumiendo la responsabilidad sin refugiarse en la técnica ni en la impulsividad.

Se recomienda diseñar programas de formación y apoyo gerencial que fortalezcan las competencias asertivas y transdisciplinarias, más que centrarse exclusivamente en





herramientas financieras. Estos programas deberían incluir simulaciones de dilemas éticos, entrenamiento en comunicación no violenta, y espacios de reflexión sobre la propia práctica (práctica reflexiva). Asimismo, se sugiere a las cámaras empresariales y a las universidades promover redes de aprendizaje entre pares donde los gerentes puedan compartir experiencias de decisiones asertivas en contextos críticos.

Como limitación de la investigación, se reconoce que el estudio se circunscribió a un municipio del estado Guárico, por lo que los hallazgos no pueden generalizarse estadísticamente a todas las pequeñas y medianas empresas venezolanas. Sin embargo, la descripción densa proporcionada permite la transferibilidad a contextos similares de incertidumbre financiera. Se recomienda para futuras investigaciones ampliar la muestra a otros estados y considerar la perspectiva de los colaboradores (no solo la de los gerentes) sobre la asertividad comunicativa.

Referencias Bibliográficas

- Alberti, R. & Emmons, M. (1978). Your perfect right: A guide to assertive behavior. Impact Publishers.
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Granica.
- Arévalo, J. (2021). Toma de decisiones estratégicas en gerentes de pequeñas y medianas empresas del municipio de Ocaña [Tesis doctoral, Universidad Simón Bolívar, Colombia].
- Ceberio, M. & Watzlawick, P. (1998). Epistemología y psicoterapia: El arte de la construcción del conocimiento. Herder.
- Delgado, J. & Chávez, M. (2018). La pequeña y mediana industria en el desarrollo económico. Fondo Editorial Universitario.
- Hurtado de Barrera, J. (2024). Metodología de la investigación holística. Fundación Sypal.
- Kuhn, T. (2010). La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de Cultura Económica.
- López, R. (2018). El marco teórico en investigaciones de quinto nivel. Editorial Universidad Nacional.





- Morin, E. (2009) Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Nicolescu, B. (1996). La transdisciplinariedad: Manifiesto. Ediciones du Rocher.
- Peque, A. (2014). Las pequeñas y medianas empresas y su impacto económico. Editorial Síntesis.
- Rodríguez, J. & Pinto, L. (2020). Gestión empresarial en tiempos de crisis: Perspectivas para las pequeñas y medianas empresas venezolanas. Editorial Universidad Central de Venezuela.
- Ruiz, J. (2015). Decisiones estratégicas en la organización: Perspectivas y modelos. Editorial Universidad Nacional.
- Seiler, A. (2021). Desarrollo industrial y políticas públicas en Venezuela. Editorial Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.
- Yanes, J., Pérez, M. & Rodríguez, L. (2009). El comportamiento humano en la gerencia: Toma de decisiones en entornos complejos. Fondo Editorial Universitario.

Semblanza del Autor

José Reinaldo Carpio

C.I. V-11.843.203

Candidato a Doctor en Gerencia Avanzada por la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ-Apure) y Licenciado en Planificación Regional (UNELLEZ, 1996). Abogado (2024), Maestría en Investigación Educativa, mención Desarrollo Comunitario (2016), ambos por la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos (UNERG). Profesor en Educación Media Técnica Profesional (UNEM, 2018). Profesor en la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (UNEFA) y como docente en la Escuela Técnica Agropecuaria Henri Pittier. En el sector público y financiero, ejerció cargos de alta responsabilidad como Director Ejecutivo de Servicios Técnicos Especializados El Socorro S.A. (SERTES, S.A) y Coordinador Regional para los estados Guárico y Anzoátegui en el Banco del Pueblo Soberano C.A.
Correo: carpio.reinaldo@gmail.com



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 12 Diciembre año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com

