



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

Toma de decisiones gerenciales en una empresa comercializadora de
carne de cerdo durante la pandemia del covid-19

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

AUTORA:

Cobian Salazar, Karina Stephanie ([orcid.org/ 0000-0002-8514-1114](https://orcid.org/0000-0002-8514-1114))

ASESORA:

Dra. Alva Loyola, Maria Elena ([orcid.org/ 0000-0002-3034-2170](https://orcid.org/0000-0002-3034-2170))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencias Funcionales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi abuelita que está en el cielo, por inculcarme el valor de la perseverancia, a mi familia por transmitirme sus enseñanzas además de brindarme su apoyo en cada decisión y a mi novio por ser parte de mi vida e impulsarme a alcanzar mis metas.

Agradecimiento

A Dios por brindarme salud para continuar desarrollándome profesionalmente, a mi familia por enseñarme a confiar en los planes de Dios, compartirme sabiduría, deseos de superación, a mi novio por su paciencia, comprensión en el transcurso de esta maestría y a mi asesora por su infinito apoyo.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras	vi
Resumen.....	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	20
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	20
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	20
3.3. Escenario de estudio	23
3.4. Participantes	23
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
3.6. Procedimientos.....	24
3.7. Rigor científico	24
3.8. Método de análisis de la información.....	25
3.9. Aspectos éticos.....	25
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	26
V. CONCLUSIONES	46
VI. RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS.....	48

ANEXOS

Índice de tablas

Tabla 1. Percepción del proceso de la toma de decisiones en la empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19.....	26
Tabla 2. Etapas en el proceso de la toma de decisiones en la empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19.....	30
Tabla 3. Percepción de los deseos en el agente decisor alineados con la organización.....	33
Tabla 4. Creencias y conocimientos del gerente en el proceso de toma de decisiones en una empresa comercializadora de carne de cerdo	36
Tabla 5. Influencia de las creencias en base a la experiencia y formación del agente decisor para la toma de decisiones	38
Tabla 6. Percepción sobre las creencias del agente decisor en la toma de decisiones.....	41
Tabla 7. Preferencias en el agente decisor.....	43

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de análisis de racionalidad de toma de decisiones gerenciales

Resumen

La investigación tuvo como objetivo de estudio explicar cómo fue la toma de decisiones gerenciales en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19; es de tipo básica, de naturaleza cualitativa y el diseño de investigación corresponde a un estudio de caso con alcance de investigación descriptiva interpretativa. Los participantes del estudio fueron 15 colaboradores, se le realizó dos entrevistas a profundidad dirigida al gerente y a los colaboradores para entender la variable de la toma de decisiones gerenciales. Dichas entrevistas fueron validadas por tres expertos, se aplicó la triangulación de contenido para su validez. En el análisis de las entrevistas se empleó el proceso de codificación guiada por conceptos y categorización de la información. Se demostró que la gerencia tiene años en el rubro de comercialización de carne de cerdo, facilitando la toma de decisiones gerenciales basándose en su experiencia, manejo y control de epidemias en animales, ejecutando decisiones oportunas en tiempos de crisis por covid-19. Se concluyó que se priorizó la salud de los colaboradores garantizando su seguridad y control de los contagios, permitiendo continuar con la comercialización, puesto que ellos conforman el activo principal para su operatividad.

Palabras clave: toma de decisiones gerenciales, comercialización de carne, covid-19.

Abstract

The objective of the research was to explain how managerial decision-making was in a pork marketing company during the covid-19 pandemic; it is of a basic type, of a qualitative nature and the research design corresponds to a case study with an interpretative descriptive research scope. The study participants were 15 collaborators, two in-depth interviews were conducted with the manager and the collaborators to understand the variable of managerial decision making. These interviews were validated by three experts, content triangulation was applied for validity. In the analysis of the interviews, the process of coding guided by concepts and categorization of the information was used. It was shown that the management has years in the field of pork marketing, facilitating management decision making based on their experience, management and control of animal epidemics, executing timely decisions in times of crisis by covid-19. It was concluded that the health of the collaborators was prioritized, guaranteeing their safety and control of infections, allowing to continue with the commercialization since they make up the main asset for its operation.

Keywords: Management decision making, meat marketing, covid-19.

I. INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones a nivel gerencial constituye un aspecto clave para dar solución a situaciones complejas, para ello la gerencia debe asumir responsabilidad, competitividad, estrategias, tener una buena comunicación con su equipo de trabajo y realizar un análisis profundo de la información obtenida con el fin de tomar decisiones asertivas. Los directores ejecutivos (CEO'S) a nivel mundial son muy demandados por su gran experiencia, puesto que, planifican y toman decisiones que permiten alcanzar resultados idóneos en la organización; siendo la dirección de una empresa, por ejemplo, curiosamente tomada en cuenta como una ciencia sobre la toma de decisiones (Calabrese, 2018).

La pandemia por Covid-19 representó un gran reto a los gerentes, puesto que generó a nivel mundial grandes pérdidas económicas generando inestabilidad. Numerosas organizaciones a nivel global han sido afectadas impactando a su vez en la vida de todos, la pérdida de empleos, el incremento de la pobreza y el hambre son algunas consecuencias que reflejan la nula exención de cualquier compañía, país o cadena de suministros frente a situaciones como estas (Gupta & Soni, 2021). La crisis generada por este evento encontró a un sector de empresas no preparadas para actuar frente a las consecuencias que generó esta pronta preocupación por la cadena de suministro de alimentos que exigía una serie de medidas de precaución (Galanakis et al., 2021). En el caso del sector agrícola e industria agroalimentaria tuvo un impacto directo debido a las limitaciones para masificar la producción y restricciones en la cadena agro-productiva afectando la producción, transporte y comercialización; adicionando a ello el riesgo de contagio de los trabajadores de este sector (Blanco-Capia, 2020), es por ello que la toma de decisiones a nivel directivo jugó un papel muy importante en las empresas orientadas a una rápida respuesta ante las circunstancias de incertidumbre generadas por la pandemia. De esta manera, empresas como plantas de producción tienden a enfrentar posibles fallos en sus procesos generando cadenas de resultados consecuentes denominados efectos dominó siendo la capacidad para tomar decisiones un eslabón fundamental al momento de buscar soluciones (Yazdi et al., 2021).

El establecer estrategias empresariales en la toma de decisiones influye de manera positiva como negativa en la organización dado que, la gerencia debe analizar una

serie de alternativas para idear un plan de acción y sobre todo prepararse para hacer frente a situaciones extremas a causa del Covid-19.

Por lo tanto, el análisis de la importancia y el rol que cumple la toma de decisiones gerenciales en la organización, facilitará reconocer cuales fueron las decisiones ejecutadas, para mantener el rubro comercial de carne de cerdo en los tiempos de crisis por el Covid-19.

A nivel internacional, el sector porcino en el mercado francés se vio afectado porque los precios del consumo de cerdo disminuyeron debido a que hubo una menor demanda de los mataderos a causa del contagio del Covid-19. Uno de los casos fue en el matadero Tradivial en Fleury-les-Aubrais, perteneciente a la Región Centro-Valle de Loira, en donde 34 personas se vieron contagiadas y por ello bajó la mano de obra, también por problemas de acceso a los mercados, es así que la empresa toma la decisión de cerrar y continuar con la desinfección de las instalaciones, por lo tanto, se generó una caída en las ventas (Comunidad Profesional Porcina, 2020); Por otro lado, la compañía Smithfield Foods que pertenece a china WH Group, quien es uno de los mayores productores de carne de EEUU, cerró una de sus plantas debido no solo al contagio de 6,000 operarios que dieron positivo al Covid-19, lo que motivo a realizar una exhaustiva desinfección en las instalaciones, sino también, a la baja demanda de la carne de cerdo afectando directamente a los precios, situación (Polansek, 2020).

En América Latina, se ha propagado con mayor rapidez que en otras regiones, donde los casos por Covid-19 han aumentado. En Brasil, la compañía BRF una de las más grandes empresas de faena de cerdos en el mundo, suspendió su actividad temporal de sus operaciones, debido al brote masivo por Coronavirus reportando 1,445 casos confirmados de sus colaboradores, afectando la demanda de carne porcina, así mismo, declaró que el personal de planta y sus familiares estarán bajo un período de cuarentena, con la finalidad de prevenir futuros contagios (PorciNews, 2020). Así es como ciertas partes de las diferentes cadenas de suministro como, el proceso de seleccionar a los proveedores se convierte en una compleja y pre meditada labor para quienes toman decisiones puesto que se podría llegar a afectar la cadena entera y sin excepciones (Abdel-Basset et al., 2020).

A nivel nacional, antes de la pandemia el panorama de la comercialización y consumo de la carne de cerdo presentaba un crecimiento anual sostenido de 8%

(Lengua, 2021), así como el precio del consumidor final llegaba hasta los S/. 16.5 soles, siendo Lima la principal región de mayor producción de ganado porcino, con una participación del 45% en el mercado, seguido por la Libertad con un 11% (Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria, 2020), sin embargo, esta situación favorable cambio totalmente debido a la pandemia por las restricciones del gobierno, la cuarentena y estado de emergencia, generando que la demanda de carne de cerdo baje hasta un 3% (Lengua, 2021), teniendo una pérdida en la producción mayor a S/. 200 millones debido al quiebre de la cadena de comercialización por el cierre temporal del canal Horeca (hoteles, restaurantes y catering), restricción en el horario en mercados y supermercados y cierre de fronteras, cierre de plantas de faena de cerdos, reducción de ingreso de las familias, entre otros aspectos (León, 2020)

Durante el estado de emergencia sanitario se presentaron experiencias como las del matadero La Colonial S.A.C, en el que se toma la decisión de establecer medidas sanitarias para hacer frente al COVID-19, implementando un protocolo mediante verificación de temperatura del personal, lavado de manos antes de ingresar a la empresa, distanciamiento con el fin de evitar aglomeraciones, buenas prácticas de limpieza e higiene; el cual fue inspeccionado a través del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), con el fin de frenar y proteger a sus trabajadores y por lo tanto a sus consumidores (SENASA, 2020).

En la empresa comercializadora de carne de cerdo, ubicada en el distrito de Moche, también fue afectada a causa del COVID-19, por las restricciones impuestas por el gobierno, como la cuarentena y las limitaciones en el horario para el acceso de los usuarios a los mercados; perjudicando de esta manera la demanda de la comercialización de carne de cerdo y por lo tanto la cartera de clientes de la compañía. A causa de ello, la empresa toma la decisión de ingresar nuevos clientes, bajar el precio del cerdo ante la menor demanda, otorgar créditos, establecer nuevos puntos de venta para clientes al por mayor y por menor.

Así mismo, la mano de obra se vio afectada, debido a que el personal se contagió por el virus, disminuyendo la capacidad del número de trabajadores, quienes se encargan de realizar el proceso de beneficio de los cerdos que son destinados para la comercialización en los mercados, dado que, de los 32 trabajadores, solamente 12 estaban aptos para continuar con el proceso de beneficio; lográndose vender

entre un 25% y 28% del requerido, es decir, entre 30 a 50 cerdos diarios, de lo que se vendía entre 120 a 180 cerdos por día, con una productividad de 1,260 cerdos por lote semanal. La empresa comercializadora de cerdo, tomó la decisión de continuar operando con menor personal, con la finalidad de no detener la comercialización de cerdo; optando por establecer medidas sanitarias para frenar el Covid-19 a través de la desinfección de todas las áreas de trabajo al culminar sus labores, como el del hacer uso del comedor, medición de temperatura, desinfección de los zapatos al ingresar a la empresa, buenas prácticas de lavado e higiene antes ingresar al establecimiento, uso de mascarillas, guantes, alcohol, lentes y pruebas Covid-19.

Ante lo expuesto, se propuso como problema de investigación ¿Cómo fue la toma de decisiones gerenciales en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19?

Cabe resaltar que la presente investigación aborda una problemática generada por la pandemia y que ha sido objeto de diferentes estudios, sin embargo, es necesario profundizar específicamente en la categoría de estudio propuesta ya que contribuye a entender el impacto que ha generado el covid-19 en las empresas peruanas, en este caso en una empresa comercializadora de carne de cerdo ubicada en el distrito de Moche, entendiéndose que la toma de decisiones gerenciales en condiciones de incertidumbre afecta a los procesos de toda la organización impactando en sus recursos y resultados financieros, en tal sentido el aporte de los resultados hallados en la presente investigación fundamentados por la teoría del modelo racional para la toma de decisiones gerenciales presentado por Arredondo y Vásquez (2013) se constituye como justificación teórica por el aporte que representa.

El problema de investigación planteado permite conocer la toma de decisiones gerenciales en una empresa comercializadora durante la pandemia del covid-19; así mismo, que otras empresas del sector mejoren el proceso de toma de decisiones enfocándose en generar valor en las diferentes áreas funcionales, así como en sus procesos comerciales impactando en su rentabilidad. Por ello, la presente investigación contribuye a los gerentes en mejorar la toma de decisiones organizacionales de manera organizada y bajo un modelo, así como el estudio de este caso, contribuye a la universidad para el entendimiento y comprensión de la problemática de la empresa como punto de partida para futuros estudios con

mayores alcances de investigación. Así también, se justifica metodológicamente porque se desarrollará instrumentos de recolección de datos que podrán ser aplicados en otros estudios cualitativos con características similares.

Asimismo, se planteó como objetivo general explicar cómo fue la toma de decisiones gerenciales en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19, así como cuatro objetivos específicos: el primero fue describir cuales son las etapas de la toma de decisiones en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19, el segundo identificar los deseos del agente decisor en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19, el tercero analizar las creencias del agente decisor en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19 y por último conocer las preferencias del agente decisor en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19

II. MARCO TEÓRICO

Rizo et al. (2017) en su artículo de investigación plantearon estrategias de comercialización para el mercado agropecuario estatal Ferreiro, basándose en determinar la situación real de la comercialización en el mercado, analizar las fortalezas y debilidades internas de la compañía, como también, analizar el micro y macroentorno del mercado, para ello empleó un cuestionario con una muestra de 26 trabajadores, personas con experiencia de este mercado y directivos de la comercialización. En su investigación sostiene que la calidad es un factor muy importante en su actividad económica, para lograr una buena comercialización del producto y por ende se obtiene la satisfacción de los clientes y consumidores.

Dorche et al. (2021) en su investigación, muestra la planificación estratégica integral para la solución de problemas como consecuencias y efectos del COVID-19, en la cadena de suministros de carnes rojas. Así, a través de métodos cualitativos como la Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se obtuvieron resultados que señalaron que la fortaleza más grande de la organización es el brindar servicios de comercialización de primera necesidad durante la pandemia, teniendo acceso a la distribución en mercados de carnes, la oportunidad que se tuvo fue el de brindar las facilidades de acceso a los créditos a clientes, establecer protocolos sanitarios, la debilidad que se identificó fue la disminución de la comercialización de la carne y parte de la amenaza para este sector fue el covid-19 y el surgimiento de las restricciones impuestas por este evento, lo cual implica que las organizaciones empleen estrategias competitivas que puedan adoptar y desarrollar para los negocios de carnes, encontrando solución para aquellas dificultades que afectan a esta cadena, analizando dicha información para poder tomar decisiones y puedan superar problemas de este índole.

Espinoza (2016) en su artículo de investigación se planteó como objetivo explicar cómo es la toma de decisión en las organizaciones, para ello realizó una revisión de literatura sobre los principales modelos, clasificándolos en racionalistas y constructivistas teniendo como punto de partida las bases epistemológicas de cada postura. La primera explica en términos lógicos causales la toma de decisiones de manera implícita o explícita desde una perspectiva economicista y procesual, mientras que, la segunda cuestiona y explica la construcción de la decisión organizacional, centrándose en interpretar y sistematizar.

Villacis y Apolinario (2016) en su investigación, asumieron como objetivo mejorar la comercialización de la carne de cerdo que produce la Hacienda La Martina S.A., con un enfoque metodológico mixto utilizándose una encuesta a 398 personas del Cantón El Empalme y observación a las instalaciones de la Hacienda La Martina S.A.. Teniendo como resultado que se facilitará la comercialización si se innova en nuevos puntos de ventas en la Hacienda La Martina implementando congeladores en negocios con alta concurrencia de compradores, asimismo se ampliaría la capacidad instalada pudiendo congelar mayor de cantidad de cerdos para venta. Por otro lado, se propuso expandir a mercados estratégicos como tiendas masificadas. Para ello, dentro de la propuesta de mejora se propuso cambiar la presentación del producto enfatizando en la calidad de este.

Guilindro y Mayón (2020) en su investigación, elaboraron una propuesta para la comercialización de alimentos durante la propagación del COVID-19 en el Mercado Sauces IX de la ciudad de Guayaquil como plan de contingencia, para ello su estudio fue cuantitativo de nivel descriptivo y documental, encuestándose a 125 personas entre consumidores y vendedores del Mercado Sauces IX, obteniendo como resultados que las medidas tomadas en los mercados de abastos son ineficientes debido a que no se brindó capacitación previa sobre protocolos de bioseguridad, ante ello la percepción fue alta ante la propuesta de implementación de un plan de contingencia con un 89.6%, y el acceso a capacitación tuvo un 79.2% ya que se requiere mejorar la atención al cliente y a la vez cuidar la salud de estos. Se determinó además que el virus a través de la comercialización de los alimentos sino es por contacto directo con personas infectadas.

Gavilánez (2016) en su investigación, tiene objetivo analizar al plan de comercialización de carne de cerdo; empleó la técnica del análisis documental y su instrumento el cuestionario para evaluar la situación real del sector porcino, así mismo las preguntas estuvieron formuladas para los consumidores y propietarios para obtener una amplia información para la elaboración del plan de comercialización de carne de cerdo, el tipo de investigación fue descriptiva porque permitió conocer la situación, además de las costumbres sobre la producción y comercialización de la carne porcina, en cuanto a su investigación concluye que a través de la implementación de estrategias de difusión se mejoraría la comercialización de la carne de cerdo, abrir nuevos puntos de ventas de

comercialización a través de un amplio estudio de mercado, y no descuidar la publicidad de la empresa para lograr un mejor posicionamiento de la comercialización de la carne de cerdo, con el propósito de mejorar las ventas.

Asimismo, Vélez-Guzmán et al (2018) en la investigación se planteó como objetivo caracterizar los agentes que interactúan a lo largo de la cadena productiva y cuantificar los márgenes de comercialización de la carne de cerdo en la subregión del Valle de Aburrá, departamento de Antioquia, en donde se aplicó una encuesta a 30 productores de carne de cerdo, así como entrevistas a profundidad a cinco agentes de mercado, para ambos casos se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los resultados hallados identificaron dos procesos de comercialización en donde la diferencia entre los agentes de mercado es por la existencia y ausencia del intermediario entre el productor y el expendedor de carne. Asimismo, se percibió que los precios aumentan con la presencia de un intermediario en los agentes expendedores.

En la investigación de Hernández et al (2014) tiene como objetivo caracterizar los sistemas de comercialización de carne de cerdo en nueve municipios, para favorecer a mejorar la estructura de comercialización formal y beneficien a la cadena: productor, puntos de venta y consumidor final. Asimismo, se evidenció que existe un potencial de compra en la comercialización de carne de cerdo, enfocándose en la calidad del producto, identificándose inhibidores de compra, posición frente a otras carnes y el potencial del mercado. Un punto importante es que en esta investigación se identificó como principal inhibidor de riesgo es por salud, debido a la transmisión del virus AH1N1.

Delgado-Lucas y Castillo (2020) identificaron la gestión de costo en la cría para la comercialización doméstica analizando la rentabilidad de los porcicultores del sitio San Juan. Para ello, el método empleado fue el deductivo, de tipo comparativo, a través de la técnica de la observación directa con visitas de campo al sitio San Juan de Manta, y posteriormente aplicación de encuestas a los porcicultores. Los resultados hallados evidencian que mientras mejor sea la gestión de costo a través de un mayor control de las operaciones, mejores márgenes de rentabilidad se obtendrán en la actividad.

López (2021) realizó una investigación cuyo propósito fue de analizar la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos de las empresas ganaderas a través

de la evaluación de los costos en dos grupos; cría y recria, y engorde. Los resultados inciden en que, a través de un análisis de costos e ingresos, la actividad de cría y recria a pesar de tener una mayor inversión en tiempo y dinero, presentó resultados más positivos en relación al segundo grupo. Por otro lado, el análisis a través de un modelo de costeo variable conllevó a tomar la decisión de optar por el engorde intensivo en un feedlot, teniendo en cuenta las categorías y el margen de ganancia de cada una de ellas, de terneros o vaquillonas, permitiendo así identificar y maximizar la rentabilidad de la empresa.

Cabe mencionar que existen diversas propuestas teóricas que explican la toma de decisiones gerenciales partiendo de teorías como la neoclásica, teoría de la agencia, así también está la teoría del juego, entre otras (Arredondo & Vásquez, 2013). Diversas ciencias han realizado ya estudios sobre la toma de decisiones incluyendo desde economistas hasta antropólogos quienes desde hace ya un tiempo mostraron interés en el accionar de las personas y el origen inescrutable de dichas acciones que involucran tanto la razón como los procesos cognitivos (Howard & Ortiz, 1971). La teoría clásica manifiesta que los actores decisores deben ser los que se encuentren directamente con el problema a ser abordado, por lo tanto propone que las decisiones sean tomadas por los colaboradores del nivel más bajo jerárquicamente, sin embargo, no siempre los problemas se encuentran en este nivel, dependiendo incluso de niveles de alta gerencia (Rodríguez, 2013) pues gerentes de las organizaciones están constantemente evaluando alternativas y tomando, inevitablemente, decisiones en la mayoría de las tareas que su cargo mismo les impone (Nooraie, 2008). Existen otros modelos con diferente enfoque, en ese sentido, Arbaiza (2010) menciona diez modelos:

El modelo racional, consiste en elegir la alternativa de solución más óptima y adecuada. Este modelo tradicional, asume que la persona, en circunstancias determinadas, puede definir un problema y tomar decisiones óptimas luego de evaluar las alternativas de acción y sus consecuencias (Milburn & Billings, 1976).

Varios autores han planteado diferentes etapas, entre ellos Dewey (1910, citado por Arbaiza, 2010), quien mencionó cinco pasos: (a) definir el problema, (b) Analizar el problema, (c) Proponer soluciones posibles, (d) probar las soluciones y elegir la solución final, así también a Mintzberg (1995, citado por Arbaiza, 2010) quien

propuso siete etapas distribuidas en tres fases: (a) Fase de identificación en donde se realiza el reconocimiento y el diagnóstico, (b) es la de desarrollo de soluciones en donde se realiza la búsqueda de soluciones y el diseño y finalmente (c) la fase de selección donde se estudió las soluciones disponibles, se evalúa y elige la solución y se da la autorización de la decisión tomada (Slocum, 2009; Arbaiza, 2010; Canós et al., 2016). Cabe mencionar que este modelo tiene críticas con respecto a su implementación por requerir tiempo y dinero, asimismo su aplicación es bajo un escenario de certidumbre no pudiendo ser aplicable a las situaciones del contexto que se enfrentan las organizaciones como en el caso de una pandemia. Por otro lado, el modelo de la racionalidad limitada, o también conocido como modelo de racionalidad acotada, hace hincapié que la toma de decisiones no es necesariamente un proceso racional puesto que presenta limitaciones. Así mismo, este modelo se enfoca en explicar por qué las personas y los equipos toman diferentes decisiones teniendo la misma información sustentando que la toma de decisiones individual es sencilla por la poca capacidad que tiene las personas para procesar la información (Arbaiza, 2010; Slocum, 2009). Asimismo, este modelo sostiene junto con el modelo absoluto, ambos parten del supuesto que las decisiones están limitadas por la capacidad intelectual de los decisores, así también este proceso es influenciado por sentimientos y emociones, en conjunto con los hábitos y preferencias y las relaciones sociales (Rodríguez, 2013).

Así también los modelos de la toma de decisiones administrativas, March y Simón (1958, citado por Arbaiza, 2010, pg. 317) sostienen que los factores psicológicos y sociológicos, así como la capacidad cognoscitiva del agente decisor afecta la toma de decisión en una organización, y más aún cuando se cuenta con información incompleta generando un alto grado de incertidumbre. Esta incertidumbre es reconocida por (Schultz et al., 2010) como un riesgo para quien busque decidir, más aún cuando no se trata de un caso fácil en el que las consecuencias de las alternativas resultan siendo pérdidas para la compañía. Por otro lado, el modelo político, enfocado en los intereses que persigue una persona o grupo repercutiendo en la toma de decisiones orientada al logro de esos intereses (Slocum, 2009, pág. 411) pues entonces las personas toman decisiones obedeciendo sus propios intereses; puesto que, no es un proceso neutral sobreponiendo los intereses organizacionales sobre los otros grupo, evidenciando que favorece a los grupos de

poder sobre los menos favorecidos o personas de pocos recursos (Arbaiza, 2010; Canós et al., 2016).

Cabe mencionar que el modelo del cesto de basura, a diferencia de los modelos anteriores, este aborda a la toma de decisiones, con cierto grado de desinterés plantea la existencia de una condición en donde ciertos temas tendrán solución y otros no, para ello en este proceso se identifican elementos como: los problemas, las soluciones, los participantes y las oportunidades de solución (Arbaiza, 2010). Así también, el modelo de aprendizaje, concebido como un proceso de adaptación sostiene que la toma de decisiones esta directamente relacionada con el aprendizaje (Arbaiza, 2010).

El modelo prospectivo, Kahneman y Tversky (como se cita en Arbaiza, 2010) “explica la actitud que tienen los individuos ante los riesgos. En situaciones de incertidumbre, las decisiones de las personas se desvían a menudo de la racionalidad” debido a que tienen un modelo estructurado de ver los cambios lo que hace difícil adaptarse a las condiciones, de esta manera evitan el riesgo en situaciones favorables y se arriesgan cuando hay pérdida (Arbaiza, 2010). Este modelo, según han demostrado otros investigadores, muestra el porqué de una decisión para más adelante poder realizar una toma de decisión mejor informada (Khan, 2022).

El modelo normativo efectivo, cuando durante el proceso de decisión el decisor se ve influenciado por lineamientos normativos o emocionales, identificándose tres zonas dentro de este proceso: zona de exclusión desechando las deliberaciones lógico-empíricas, de influencia normativa- afectiva motivando dejando de lado los factores lógico-empíricos y de legítima indiferencia zonas apropiadas para la toma de decisiones (Arbaiza, 2010).

Por último, el modelo de los estilos de decisión, se basa en un cuadrante de cuatro estilos de tomar decisiones: Analítico, conceptual, directivo y conductual, según el nivel de razonamiento y tolerancia de ambigüedad del decisor.

En necesario mencionar que los de estilo directivo tiene poca tolerancia a la ambigüedad y se basan en lo racional. Por el contrario, los analíticos son muy racionales, pero tienen alta tolerancia a la ambigüedad, siendo ello un factor que les permite tomar decisiones con soluciones novedosas. Así también se encuentran los decisores con estilo conceptual, que al igual que los analíticos son creativos

pero usan más la intuición que la racionalidad teniendo la mayoría de veces numerosas alternativas de solución, y por último están los de estilo conductual quienes son personas con preocupación por su equipo y evitan conflictos, son más intuitivos y tienen baja tolerancia a la ambigüedad (Arbaiza, 2010). Esta toma de decisiones de manera intuitiva suele realizarse sin que el individuo esté al tanto de ello, relacionando situaciones o hechos sin saber exactamente la causa (Abubakar et al., 2017).

Modelo adaptativo, surgen como resultado de decisiones tomadas anteriormente, por lo tanto, están alineadas con los procesos de mejora continua de la empresa, porque se basan en mejorar y perfeccionar decisiones pasadas y prácticas rutinarias. Este modelo posee dos versiones: la teoría del juego donde se hace hincapié en las relaciones humanas y su interacción en las decisiones de manera conjunta. Por otro lado, la teoría del caos se centra en patrones dinámicos de sistemas sociales grandes, con presencia de turbulencia e inestabilidad (Arbaiza, 2010). Según Stacey (1992, citado por Arbaiza, 2010) sostiene que el caos tiene tres estados: el equilibrio, el desequilibrio y la inestabilidad limitada, siendo este último accesible para la innovación.

También, es preciso puntualizar que Slocum (2009) refiere al modelo de la administración, basado en las evidencias percibidas centrándose en que las mejores decisiones gerenciales parten a raíz de un diagnóstico situacional, de esta manera, se orienta a disminuir los distractores mentales que limitan a los gerentes cuando están direccionados o sesgados por una alternativa o curso de acción particular no siendo necesariamente la correcta. Por otro lado, Arredondo y Vásquez (2013) proponen un modelo racional para la toma de decisiones gerenciales que integra cuatro componentes que intervienen en el gerente durante el proceso, siendo estos las tapas de la toma de decisiones, los deseos, las creencias y las preferencias, de esta manera la decisión tomada surge de un proceso racional, con mayor certeza y menor grado de incertidumbre que contribuyan a los fines de la organización, por lo tanto, es un proceso analítico minucioso.

De ello, se infiere y se asume que la toma de decisiones gerenciales es un proceso racional secuencial donde intervienen cuatro componetes: etapas de la toma de decisiones, deseos, creencias y preferencias. Asimismo, este proceso analiza las

alternativas con mayor precisión para elegir la mejor decisión minimizando la incertidumbre teniendo en cuenta las condiciones del contexto. La toma de decisiones racional puede involucrar también a la consistencia, en cuanto la decisión esté orientada a lo que la organización quiere lograr; la objetividad y la lógica, fijando la mira a objetivos más específicos; y el elemento lógico considerando la complejidad del propio ordenamiento de las metas de la organización (Litvaj, 2022).

Las etapas de este proceso son cinco: Se inicia con saber crear el contexto, quiere decir que el entorno donde se lleve a cabo el proceso sea el idóneo para tomar las decisiones, para ello es necesario identificar los agentes decisorios analizando si las decisiones se toman a nivel grupal o individual. En las organizaciones, la toma de decisiones gerenciales recae principalmente sobre el líder gerencial; sin embargo, para este proceso se recomienda la participación de grupos de decisión por las perspectivas que pueden tener generando una riqueza en la presentación de propuestas de solución; sin embargo, mientras más grande sea el grupo va a depender de factores como experiencia y formación, o funciones dentro de la organización generando que las perspectivas sean más complejas y la valorización de las propuestas sean heterogéneas, no llegando a un consenso y por ende no llegar a una alternativa específica (Arredondo & Vásquez, 2013).

La segunda, referida a exponer el problema adecuadamente, quiere decir a identificar adecuadamente el problema, sus causas y sus posibles repercusiones sobre los objetivos de la organización, lo cual es crucial para una adecuada toma de decisiones. Según evaluaban autores previos, al definir un problema se observa también que el volumen de lo que se espera de la satisfacción de una necesidad es muy diferente a lo que en verdad se percibe en esa manera en la que la necesidad es satisfecha (Burner, 1986). Saber encuadrar y describir los problemas de manera específica influye en la identificación de las alternativas de solución de manera efectiva por los agentes decisores, generando también consenso y unificación de acciones.

La tercera etapa consiste en generar alternativas viables para elegir la opción óptima, ya que, son los medios para alcanzar el objetivo de la organización ante el problema; por lo tanto, mientras más y mejores medios se tenga que evaluar

mayores posibilidades existen de lograr las metas propuestas y menor incertidumbre.

La cuarta etapa es cuando se evalúa cada una de las alternativas por los actores decisores, teniendo en cuenta el costo y tiempo de cada alternativa, en otras palabras, la eficiencia y la eficacia, así como los beneficios, el impacto económico financiero, los posibles riesgos o repercusiones, aspectos éticos, entre otros. Mucho juega el rol de las creencias y deseos de los agentes decisores puesto que cada uno evaluará las opciones en relación ha aspectos motivacionales, de intereses o de voluntad, u otros componentes cognitivos generando posiblemente valoraciones distintas en las alternativas de solución.

Finalmente, la última etapa la cual es elegir la mejor alternativa, en donde una vez finalizado el análisis de las propuestas, se selecciona la más viable y alineada al objetivo organizacional. En esta etapa es fundamental que el agente decisor elija la opción de manera racional, no siendo absoluta totalmente ni inflexible porque podrá conllevar a generar decisiones irracionales con resultados inciertos. Lo racional está relacionado a la coherencia de los deseos, creencias y escala de preferencia del agente decisor alineado a los objetivos organizacionales generando mayor confianza y menor incertidumbre sobre sus acciones.

Asimismo, este modelo de toma de decisiones gerencial involucra cuatro componentes que tienen diferente nivel de interacción en las etapas del proceso: los cuales se mencionaron en párrafos anteriores y se muestran en el anexo 4.

Los deseos racionales, entendiéndose que estos son racionales reflejado por la autonomía del actor decisorio, puesto que, cuando el gerente se deja influenciar por intereses o emociones causados por procesos irrelevantes ajenos a los objetivos organizacionales conlleva a decisiones distorsionadas perdiendo autonomía, siendo esta fundamental en el agente decisor dentro del proceso de toma de decisiones en función a los intereses organizacionales, por ejemplo las decisiones gerenciales que carecen de criterios éticos no son racionales porque a la larga afectan a la imagen de la organización. Por lo tanto, los deseos del gerente deben estar alineados a los de la organización en su conjunto en otras palabras, enlazados con la razón de ser de la empresa, así mismo, la autonomía es la principal característica de los deseos racionales y se manifiesta cuando el gerente actúa con el deber ser, velando por los intereses de la organización.

Las creencias racionales, influyen en el proceso de toma de decisiones puesto que es la percepción que el agente decisor tiene sobre la realidad, es como ve los fenómenos y su forma de pensar. Asimismo, una creencia no racional puede sesgar el proceso, por otro lado, es racional cuando la creencia que tiene el agente decisor se evidencia y sustenta con información fidedigna. Sin embargo, por más racional que sea la creencia, se debe tener en cuenta la realidad de la empresa más que el entorno en que se desenvuelve, porque esa creencia racional puede funcionar en otros contextos, pero en un contexto determinado podría convertirse en irracional, por lo tanto, las creencias racionales se sustentan con buen juicio e información que las respalde. Cabe mencionar que la información insuficiente, no sustentada, incluso con una lógica equívoca distorsiona las creencias convirtiéndolas en irracionales generando una mala toma de decisiones gerenciales.

Las preferencias racionales, esta última converge de los deseos y creencias racionales reflejándose en un gerente con capacidad de autonomía y información suficiente y sustentada, hace que la valoración de las alternativas tenga una escala de preferencias adecuadas al momento del análisis de las alternativas y por consiguiente en la elección de la mejor decisión posible, cuantificándose en aquella que genere mayor rentabilidad para la organización.

En las empresas “la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye por lo tanto la esencia de la planificación” (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 190), siendo esta un paso en el proceso de planificación. Asimismo, como se menciona en los párrafos anteriores, existen diferentes modelos de toma de decisiones los cuales son posturas que asume el decisor teniendo como referencia información cuantitativa como factores intuitivos y de experiencia (Canós et al., 2016), en algunos casos.

Es importante entender que la información cumple un rol fundamental en este proceso, ya que dichas decisiones pueden tomarse en diferentes contextos: en certidumbre cuando el decisor tiene la información al alcance para tomar la decisión; en un contexto de incertidumbre cuando la información está incompleta; y en riesgo ya que toda decisión así se tenga la información a la mano, asociado a un resultado satisfactorio representa un riesgo (Dixon, 1970).

Asimismo, en el proceso de toma de decisiones se da de manera programada y no programada, la primera es cuando se realiza de manera rutinaria y repetitiva, por lo

que, a nivel organizacional cuando una situación se da de manera repetitiva se establecen procedimientos para resolverla, y la segunda es cuando se dan situaciones nuevas por lo que no se ha establecido un procedimiento previo, por lo tanto, la manera de resolver este tipo de situaciones es a través de etapas abordándola de manera especial, en los siguientes párrafos se menciona las etapas (Arbaiza, 2010; Koontz & Weihrich, 2004). Comprende cinco fases en el proceso de la toma de decisiones, la primera es la inteligencia en donde se identifica y define el problema a resolver, para ello el decisor realiza un análisis interno y externo analizando las posibles causas que originaron el problema. El segundo es el diseño, modelización o concepción de manera que en esta etapa se enumeran las alternativas, estrategias o acciones a tomar, siendo importante que el decisor evalúe las principales alternativas de solución y haga participar a varias personas con distintos puntos de vista. El tercero es la selección, ya que, una vez analizada todas las alternativas, se elige la más viable en relación con los objetivos organizacionales y a los recursos que tiene la empresa; esta fase implicaría tanto la comparación como la clasificación y la selección de la acción (Rosin et al., 2021). Posteriormente se seguirá con la etapa de implantación en donde se implementan acciones derivadas de la alternativa elegida, y finalmente la revisión que consiste en comprobar si la alternativa elegida alcanzó los resultados esperados o logró solucionar el problema (Canós et al., 2016).

Por otro lado Koontz y Weihrich (2004) mencionan a cuatro: (1) establecimiento de premisas, (2) identificación de alternativas, (3) evaluación en donde se analizan los factores cuantitativos y cualitativos o intangibles siendo estos últimos difíciles de medir numéricamente pero importante en este proceso como el riesgo de cambio tecnológico, relaciones laborales entre otros, (4) elección de una alternativa conllevando así a la toma de decisiones, sosteniendo que este proceso es racional, no obstante no se alcanza una racionalidad absoluta por dos razones: la primera es que su efecto es a futuro y ello conlleva a un grado de incertidumbre, lo segundo es que las oportunidades identificadas en las alternativas de solución es difícil determinar su cumplimiento así se utilice técnicas analíticas o algún software. En tal sentido, el decisor puede utilizar tres enfoques o técnicas para la toma de decisiones, uno basado en la experiencia acumulada, sin embargo, esta técnica no siempre conlleva a un buen juicio maduro que requiere las empresas de hoy en día,

debido a la actitud que pueden tener los administradores. Por otro lado, se tiene a la experimentación, la cual consiste en probar o experimentar la aplicación de determinada alternativa a pequeña escala para conocer el resultado, asimismo, la aplicación de esta técnica puede conllevar un costo elevado, pero minimiza el riesgo en la elección de la alternativa. Y por último, se tiene a la investigación y el análisis, siendo la más efectiva puesto que se orienta a la resolución de problemas a través del conocimiento profundo de este, ya que, consiste en dividir las variables del problema en sus componentes y estudiarlo tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, elaborando un modelo para la simulación del problema.

Asimismo, Espinoza (2016) enfatiza que la toma de decisiones es en realidad la interpretación de los problemas, distinguiendo las alternativas para aplicar soluciones, siendo concebido a este proceso como operaciones de comunicación como respuesta a problemas que generan una condición de incertidumbre. Se enfoca en administrar el proceso de transformación partiendo desde los insumos, hasta el producto o servicio final deseado, considerándose a este último como el valor para los clientes dentro de una economía global competitiva. Es por ello por lo que el valor para los clientes es responsabilidad de la empresa a través de las operaciones que realice esta, como la producción y los canales de distribución de los bienes y servicios que ofrece (Schroeder et al., 2011).

Cabe mencionar que una de las misiones de los agentes en la cadena de suministros es el traslado en condiciones adecuadas de los bienes y servicios a los clientes generando valor para la empresa (Ballou, 2004, pág. 6). Por lo tanto, la red de operaciones en el flujo físico de los recursos como los materiales, dinero e información involucra a la cadena de compras, producción y distribución o comercialización (Schroeder et al., 2011).

La comercialización consiste en involucrar mecanismos que permitan difundir y publicar la llegada de los bienes hacia el consumidor final; es importante también identificar los medios de pago de los clientes y agentes de distribución, aquellos mediadores que realizan la compra de bienes o productos almacenándolos para su venta mediante cierto canal de distribución (Yang et al., 2022)

Franklin (2011) menciona que existen 3 tipos de decisiones: de rutina, de adaptación e innovadoras. La primera contemplada en la normativa o manuales de la empresa, y son la que se toman en el quehacer del gerente, las que se presentan

cotidianamente. La segunda implica un cambio de rutinas habituales debido a la respuesta de la empresa frente a factores externos, Y la última, generalmente son disruptivas y surgen para afrontar escenarios nuevos o ambiguos.

Los criterios para la toma de decisiones son certeza, riesgo e incertidumbre, estos también denominados estados emocionales que enfrentan los actores decisores al momento de la toma de decisiones (Rodríguez, 2013; Fernandez, 2015). El primero se da ante una situación donde existe información disponible de lo que se conoce del problema ante la solución más optima (Rueda & Peris, sf), debido a que conoce los resultados de cada una de las alternativas de solución (Frankln, 2011). Por otro lado, el riesgo, se basa en probabilidades que se puedan suscitar en el contexto, generando una consecuencia incierta producto de un contexto ambiguo o de contingencia (Frankln, 2011; Rueda & Peris, sf) —las personas, según evidencia Azar (2021), se muestran intolerantes al riesgo y los directivos actúan de manera similar tendiendo a decidir por aquellas alternativas con resultados seguro— por lo tanto, ante situación de riesgo, se puede predecir las pérdidas que la empresa tendrá (Garcia, 2019) y finalmente, la incertidumbre, es una condición donde no se cuenta con información ni posibles alternativas de solución puesto que de desconocer las probabilidades de los posibles resultados de dichas alternativas, esto debido al desconocimiento del problema en su totalidad por las mismas características del entorno en donde se suscitaron los hechos (Rueda & Peris, sf; Frankln, 2011), así mismo, se desconoce las pérdidas que generará (Garcia, 2019). La incertidumbre se manifiesta cuando no hay evidencias de experiencias pasadas, ya que no hay probabilidades de ocurrencia en situaciones cotidianas (Fernandez, 2015) , dicho de otro modo son situaciones que se dan en la empresa ya sea interna o del entorno externo sin poder identificar probabilidades de posibles escenarios de solución (Carela, 2019), por lo tanto Franklin (2011) menciona diferentes tipos de crisis que generan incertidumbre, crisis económicas, de estrategia de negocios, crisis de personal, de información, reputación, políticas, socioculturales, de seguridad y naturales.

No hay duda que el COVID 19 ha generado una de las peores crisis mundiales de la historia, afectando significativamente no solo a la bolsa sino también al mercado de valores a nivel global (Shaikh, 2021), demostrando además cuán escasa es la intercomunicación entre naciones y el nivel de desigualdad de ciertos aspectos

entre los distintos países (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2022); en consecuencia, a nivel empresarial, los gerentes enfrentan retos a nivel gerencial para asegurar la supervivencia de la empresa que se refleja en la toma de decisiones.

Martinez (2020) enfatiza 5 puntos importantes a manera de recomendación: primero recomienda implementar una unidad como centro de operaciones de emergencia para gestionar la crisis dentro de la organización liderado por el gerente, acompañado por los gerentes o jefes de las distintas unidades orgánicas, denominados como fuera de tarea, evitando así la burocracia, con la finalidad de que la toma de decisiones sea de manera ágil. Segundo, con respecto a la seguridad ocupacional y protocolos de bioseguridad en las organizaciones alineadas a las pautas de la OMT y la institución de salud, en este caso, el Ministerios de Salud (MINSA) estando a cargo de una fuerza de tarea que asegure el bienestar de los colaboradores y la comunicación oportuna de su implementación, asimismo, centrarse en buscar la sostenibilidad de la empresa y la permanencia de los colaboradores en esta. Tercero, es en lo referente a los estados financieros enfocado a la gestión de la liquidez dejando en segundo plano a la rentabilidad. Cuarto, la suspensión de actividades operativas presenciales perjudica las actividades productivas, reduciendo gravemente la capacidad de los activos de la empresa, por lo tanto, se debe identificar y facilitar el abastecimiento, traslado y compra de los suministros clave, así como un control logístico riguroso, para hacer los procesos más ágiles y menos costosos, de esta manera la organización responderá ante los cambios ocasionados por la pandemia. (Martinez, 2020). Y finalmente, una fuerza de tarea debe orientarse a los clientes transmitiendo una imagen de confianza, respeto y solidaridad a través de una propuesta de valor que sea asequible para ellos en los tiempos de pandemia.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación: La investigación según su finalidad es básica, puesto que según Concytec (2018) estudia los fenómenos u hechos observables comprendiendo sus elementos fundamentales generando un conocimiento más completo de estos, según su enfoque metodológico utilizado para la investigación es el cualitativo, debido a que se guía bajo los fundamentos del paradigma constructivista, así mismo Maletta (2015, págs. 238-239) menciona que en este tipo de investigación se “apuntan al desarrollo de teorías o proposiciones generales en un determinado campo de conocimiento” (Maletta, 2015, pág. 438).

Diseño de investigación: Corresponde a un estudio de caso con alcance de la investigación descriptiva interpretativa, puesto que se enfocará en reunir información de la toma de decisiones gerenciales durante la pandemia del Covid-19; es decir, pretende “construir explicaciones que vinculan fenómenos y procesos [...] referidos a un determinado contexto y expresados en términos narrativos” (Neiman & Quaranta, 2009, pág. 221).

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización

La categoría de la investigación es la toma de decisiones gerenciales, según el modelo de Arredondo y Vásquez (2013) sentado bajo el modelo racional, comprende a las subcategorías de etapas de la toma de decisión y los cuatro elementos que intervienen en ella, como son las etapas y los que intervienen en el transcurso de las mismas los cuales son los deseos, creencias y preferencias. En el anexo 1 se muestra la matriz de categorización apriorística.

La toma de decisiones gerenciales: es un proceso racional secuencial donde intervienen cuatro componentes: las etapas de la toma de decisiones, deseos, creencias y preferencias. Así mismo, este proceso analiza las alternativas con mayor precisión para elegir la mejor decisión minimizando la incertidumbre teniendo en cuenta las condiciones del contexto.

Las etapas de este proceso son cinco:

Crear el contexto: quiere decir que el entorno donde se lleve a cabo el proceso sea el idóneo para tomar las decisiones, para ello es necesario identificar los agentes decisorios analizando si las decisiones se toman a nivel grupal o individual. En las organizaciones, la toma de decisiones gerenciales recae principalmente sobre el líder gerencial, sin embargo para este proceso se recomienda la participación de grupos de decisión por las perspectivas que pueden tener; generan una riqueza en la presentación de propuestas de solución, sin embargo, mientras más grande sea el grupo va a depender de factores como experiencia y formación, o funciones dentro de la organización generando que las perspectivas sean más complejas y la valorización de las propuestas sean heterogéneas, no llegando a un consenso y por ende no llegar a una alternativa específica.

Exponer el problema: quiere decir a identificar adecuadamente el problema, sus causas y sus posibles repercusiones sobre los objetivos de la organización, lo cual, es crucial para una adecuada toma de decisiones. Saber encuadrar y describir los problemas de manera específica influye en la identificación de las alternativas de solución de manera efectiva por los agentes decisores generando también consenso y unificación de acciones.

Generar alternativas: que sean viables para elegir la opción óptima, ya que son los medios para alcanzar el objetivo de la organización ante el problema, por lo tanto, mientras más y mejores medios se tenga que evaluar mayores posibilidades existen de lograr las metas propuestas y menor incertidumbre.

Evaluar las alternativas por los actores decisores: teniendo en cuenta el costo y tiempo de cada alternativa, en otras palabras, la eficiencia y la eficacia, así como los beneficios, el impacto económico financiero, los posibles riesgos o repercusiones, aspectos éticos, entre otros. Mucho juega el rol de las creencias y deseos de los agentes decisores, puesto que, cada uno evaluará las opciones con relación a aspectos motivacionales, de intereses o de voluntad, u otros componentes cognitivos generando posiblemente valoraciones distintas en las alternativas de solución.

Elegir la mejor alternativa: en donde una vez finalizado el análisis de las propuestas, se selecciona la más viable y alineada al objetivo organizacional. En esta etapa es fundamental que el agente decisor elija la opción de manera

racional, no siendo absoluta totalmente ni inflexible porque podrá conllevar a generar decisiones irracionales con resultados inciertos. Lo racional está relacionado a la coherencia de los deseos, creencias y escala de preferencia del agente decisor alineado a los objetivos organizacionales generando mayor confianza y menor incertidumbre sobre sus acciones.

Los componentes que intervienen en las etapas son:

Los deseos racionales: entendiéndose que estos son racionales reflejado por la autonomía del actor decisorio, puesto que, cuando el gerente se deja influenciar por intereses o emociones causados por procesos irrelevantes ajenos a los objetivos organizacionales conlleva a decisiones distorsionadas perdiendo autonomía, siendo esta fundamental en el agente decisor dentro del proceso de toma de decisiones en función a los intereses organizacionales, por ejemplo, las decisiones gerenciales que carecen de criterios éticos no son racionales porque a la larga afectan a la imagen de la organización. Por lo tanto, los deseos del gerente deben estar alineados a los de la organización en su conjunto en otras palabras, enlazados con la razón de ser de la empresa, así mismo, la autonomía es la principal característica de los deseos racionales y se manifiesta cuando el gerente actúa con el deber ser, velando por los intereses de la organización.

Las creencias racionales: influyen en el proceso de toma de decisiones puesto que es la percepción que el agente decisor tiene sobre la realidad, es como ve los fenómenos y su forma de pensar. Así mismo, una creencia no racional puede sesgar el proceso, por otro lado, es racional cuando la creencia que tiene el agente decisor se evidencia y sustenta con información fidedigna. Sin embargo, por más racional que sea la creencia, se debe tener en cuenta la realidad de la empresa más que el entorno en que se desenvuelve, porque esa creencia racional puede funcionar en otros contextos, pero en un contexto determinado podría convertirse en irracional, por lo tanto, las creencias racionales se sustentan con buen juicio e información que las respalde. Cabe mencionar que la información insuficiente, no sustentada, incluso con una lógica equívoca distorsiona las creencias convirtiéndolas en irracionales generando una mala toma de decisiones gerenciales.

Las preferencias racionales: esta última converge de los deseos y creencias racionales reflejándose en un gerente con capacidad de autonomía y información suficiente y sustentada, hace que la valoración de las alternativas tenga una escala de preferencias adecuadas al momento del análisis de las alternativas y por consiguiente en la elección de la mejor decisión posible, cuantificándose en aquella que genere mayor rentabilidad para la organización.

3.3. Escenario de estudio

La presente investigación se desarrollará en una empresa comercializadora de carne de cerdo, ubicada en el distrito de Moche. El número de trabajadores de la empresa se encuentra conformado por 15 colaboradores, quienes cuentan con experiencia en el rubro comercial, mediante el cual permitirá recopilar información para el presente estudio.

3.4. Participantes

El número de participantes que se a tomado para la presente investigación estará conformada por 15 trabajadores de la organización; quienes tienen experiencia en el rubro comercial, por lo tanto, permitirá recabar información para entender la realidad problemática planteada. El gerente general de la empresa, dos responsables de la comercialización, para la zona norte contadora publica y para la zona de lima una administradora de profesión; así mismo, doce operarios que se encargaron de beneficiar los cerdos durante la pandemia que pueden evidenciar cómo ha sido la toma de decisiones gerenciales en una empresa comercializadora de cerdo durante el covid-19.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según el enfoque metodológico propuesto, se empleará la técnica de la entrevista cuyo instrumento es la guía de entrevista semi estructurada, empleando la técnica de la triangulación de contenido para darle validez al instrumento, por lo tanto, se pretende interpretar y conocer la perspectiva de los diferentes actores que intervienen en la toma de decisiones, tal como lo

es el gerente, dos responsables de comercialización, y doce operarios y de manera complementaria la perspectiva de los tres expertos.

La guía de entrevista semi estructurada está mostrada en el Anexo 2, cual fue elaborada en base al modelo racional de toma de decisiones tomando como referencia a Arredondo y Vásquez (2013).

3.6. Procedimientos

El proceso metodológico de la investigación cualitativa de la presente tesis se desarrollará a través de las siguientes etapas: la primera que consiste en el diseño de los instrumentos de recolección de datos, que por ser una investigación cualitativa se recurrió al diseño de dos guías de preguntas debido a que se utilizó la técnica de entrevista a profundidad para entender el fenómeno de estudio, las cuales serán validadas por tres expertos a través de la validez de contenido para luego ser aplicadas a la muestra, que lo conformarán el agente decisor como el gerente y los 14 colaboradores que incluye a los responsables de la comercialización.

Cabe señalar que las entrevistas serán grabadas previo consentimiento de los participantes y transcritas en un documento en Word, para luego ser analizadas el mismo que codificará las respuestas que serán redactadas en los resultados.

3.7. Rigor científico

Según Arias y Giraldo (2011), menciona que las investigaciones cualitativas cumplen con el rigor científico cuando se garantiza la credibilidad, transferibilidad e intercambiabilidad; Dependabilidad; e imparcialidad, Honradez, Confirmabilidad y neutralidad.

En tal sentido, la presente investigación garantiza el criterio de credibilidad debido a que los hallazgos obtenidos serán reales y verdaderos puesto que las personas participantes del estudio forman parte de la empresa, o tienen experiencia en el problema como es el caso de los expertos (Castillo & Vasquez, 2003), así mismo, la información será interpretada de manera neutral cumpliendo con el criterio de confirmabilidad, para que de esta

manera los resultados obtenidos se puedan comparar y obtener en otros contextos similares.

Por otro lado, cumpliendo con el criterio de autenticidad, se garantizará de manera que los resultados sean analizados bajo una conciencia reflexiva, respetando las perspectivas de los participantes para la construcción de los resultados de manera imparcial, esto visto como un proceso sistemático, de esta forma se cumple con el criterio de dependabilidad (Lincoln & Cuba, 1985), .

3.8. Método de análisis de la información

Para el análisis de la información obtenido de las entrevistas a profundidad, se transcribirá en un archivo en Word para luego analizar el contenido de la información. Así mismo, en este proceso de codificación guiada por conceptos y categorización de la información, se analiza y compara la información a través de la técnica de triangulación de contenido (Gibbs, 2012), porque se va a contrarrestar la información desde las perspectiva de los participantes tanto del agente decisor como de los colaboradores, y finalmente, se redactarán los resultados los cuales serán presentados en el capítulo 4.

3.9. Aspectos éticos

La presente investigación es objetiva puesto que las creencias personales del investigador no intervinieron en el proceso de investigación, así mismo, es veraz ya que muestra la información tal cual fue recolectada sin ser modificada por juicios o intereses personales. Así también cumple con los criterios éticos debido a que respeta la producción intelectual de autores haciendo referencia de ellos a través del uso de la norma APA, y el respeto a la confidencialidad y consentimiento informado de los participantes.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la presente investigación con enfoque metodológico cualitativo, se utilizó a la entrevista de profundidad como técnica para la recolección de datos, para lo cual se aplicó dos guías de entrevistas: la primera dirigida al gerente, y la segunda a los dos responsables de ventas y 12 operarios, obteniéndose diversos hallazgos. A efectos de explicar cómo fue la toma de decisiones gerenciales en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19 se desarrolló la descripción de las etapas de la toma de decisiones en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19.

En la tabla 1 se muestran los resultados de las percepciones del proceso de la toma de decisiones en la empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia de covid-19.

Tabla 1
Percepción del proceso de la toma de decisiones en la empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19

Entrevistado	Respuestas
Responsable Ventas Lima	Respecto a las decisiones que tomó gerencia fueron asertivas, dado que se le brindó toda la información de la cartera de clientes y de cómo se encontraba la situación actual de la comercialización de carne de cerdo producto del covid-19, por lo tanto desarrolló buenas estrategias al buscar nuevos mercados para la difusión de la carne de cerdo, como también el implementar medidas en primeras instancias como reducir las horas y los días de trabajo para controlar y minimizar contagios.
Responsable Ventas Trujillo	Las decisiones que ejecutó la gerencia fueron bajo situaciones de incertidumbre y ameritan respuestas rápidas, por lo tanto, se le comunicó las limitaciones que teníamos y también la venta proyectada que venía en camino, la cual se tenía que cubrir, entonces dentro de las estrategias que empleó fue brindar créditos de manera semanal con el objetivo de apoyar a los clientes antiguos, en caso de clientes nuevos tenían que realizar el pago al contado dado que implicaba un riesgo y la empresa no se podía ver más afectada.
Operario 1	Las decisiones que tomó la gerencia al implementar los protocolos por Covid-19 fueron las esenciales, porque gracias a ello se pudo continuar con la comercialización de la carne de cerdo, sin dejar de abastecer los

	mercados, cumpliendo de manera eficiente los controles de bioseguridad implementados.
Operario 2	La decisión que tomó gerencia fue oportuna, porque tras los contagios que se dieron implementaron su protocolo y realizaron constantemente charlas para concientizar el lavado de manos de manera correcta y respetar las distancias, al igual que desinfectar los objetos manipulados.
Operario 3	Las medidas que empleó gerencia, en todo momento fueron favorables porque implementó el servicio de transporte para evitar contagios.
Operario 4	En primera instancia dentro de las decisiones que tomó la gerencia fue el de restringir totalmente el ingreso a cualquier persona ajena a las instalaciones de la empresa, es decir a los usuarios, quienes venían a monitorear el beneficio del cerdo y su traslado de la carne a su centro de trabajo, dado que anteriormente se daba con normalidad pero a raíz de que surge la pandemia se tomó esa medida como prevención para evitar exponernos unos a otros, por lo que fue una decisión bastante asertiva.
Operario 5	En mi opinión hubo una buena gestión por parte de la gerencia para evitar la propagación por contagios de covid-19, como también cumplieron con todas las medidas de monitoreo de la salud del trabajador, ya que al presentarse casos se realizó pruebas a todo el personal, donde algunos fueron asintomáticos lo primero que se hizo, fue aislar al personal, brindarle los 14 días de cuarentena, por otro lado siempre realizaron la desinfección del área, también brindó todas las facilidades, es decir el descanso médico, además que el médico ocupacional monitoreaba la salud constantemente por medio de llamadas, videollamadas por el aplicativo de zoom.
Operario 6	Hubo una buena gestión con respecto al implementar los protocolos de seguridad, porque se mantenía cada área desinfectada todos los días, garantizando un ambiente de trabajo seguro, de modo que nos sentimos protegidos para continuar con nuestro labor.
Operario 7	A mi parecer, las medidas que tomó la gerencia constituyeron un aspecto clave, porque permitió tener bajo control los casos por covid-19, dado que tras implementar 2 turnos para el horario de refrigerio se evitaba aglomeraciones y así el mínimo de contacto con todos los trabajadores.
Operario 8	No se tuvo alternativa puesto que al ser una empresa que se dedica a comercialización de alimentos de primera necesidad, no podían paralizar sus operaciones, por lo tanto se continuó con el trabajo asistiendo 3 veces de manera presencial bajo los protocolos que estableció la empresa como parte de su medida para frenar y a la vez controlar el contagio por covid-

	19, brindando todas las medidas de seguridad y las adecuó a nuestras necesidades.
Operario 9	Durante la pandemia del covid-19 la empresa tomó buenas decisiones que le permitió salir adelante, pese a tener momentos un poco difíciles pudo ser perseverante y emplear toda clase de estrategias que le permitieran seguir en el rubro de comercialización de carne de cerdo.
Operario 10	Las decisiones que tomó gerencia durante la pandemia del covid-19 fueron buenas, puesto que nos permitió continuar con la comercialización de carne de cerdo, pese a que hubieron bastantes obstáculos por las restricciones impuestas por el gobierno, limitando la demanda de la comercialización de cerdo, dado que durante esos tiempos se vivía una situación de incertidumbre, sin embargo supieron reaccionar de inmediato buscando soluciones.
Operario 11	Pude percatarme como gerencia supo que medidas emplear para evitar al mínimo los contagios por covid-19, tras el gobierno decretar el estado de emergencia sanitario, inmediatamente reaccionaron y tomaron buenas medidas de precaución para velar por la salud de todos los trabajadores, es por ello, que toma la decisión en beneficio de nosotros al trabajar 3 veces a la semana, es decir solo los lunes, miércoles y viernes, por lo tanto, su estrategia empleada fue asertada, porque permitieron resguardar la salud de cada trabajador y al mismo tiempo continuar con las operaciones.
Operario 12	Fueron buenas decisiones las que tomó la gerencia ante el covid-19 dado que ante las medidas de precaución que se tuvieron pudieron resguardar la salud del personal a través de un riguroso control y monitoreo gracias al apoyo en primeras instancias del médico veterinario, luego complementándolo con el servicio de un médico ocupacional con la finalidad de frenar los contagios y evitar su propagación.

Se demuestra que los trabajadores tuvieron una buena percepción acerca del proceso de la toma de decisiones por parte de la gerencia, asimismo, se valora que, supo que medidas emplear durante la pandemia por covid-19 para frenar y controlar el contagio a través de su protocolo, además de realizar charlas informativas para concientizar el lavado de manos de manera correcta y respetar las distancias, al igual que desinfectar los objetos manipulados, permitiendo continuar con la comercialización de carne de cerdo y abastecimiento de los

mercados y a la vez evitar en lo posible posibles contagios dentro y fuera de la empresa.

Sin embargo, se destaca también, que las responsables de ventas contribuyeron durante este proceso a través de los reportes de venta, así como las proyecciones de la comercialización, asimismo los operarios percibieron de manera positiva las decisiones que tomó la gerencia que no solo beneficiaron a la empresa, sino también a los empleados. Algo similar, describe el modelo de la administración basada en las evidencias percibidas, centrándose en que las mejores decisiones gerenciales parten a raíz de un diagnóstico situacional (Slocum, 2009). Junto a ello, Espinoza (2016) sostiene en su artículo de investigación en donde explica cómo es la toma de decisiones en las organizaciones, para ello menciona que el modelo racionalista busca la lógica de manera implícita o explícita en la toma de decisiones gerenciales, considerando la complejidad del propio ordenamiento de las metas de la organización (Litvaj, 2022).

Queda explícito en el proceso de toma de decisiones en la empresa los dos responsables de ventas y los 12 operarios no participaron durante dicho proceso, dado que solo el gerente tomaba las decisiones de manera unilateral, aun cuando los encargados de ventas ofrecieron información para la toma de decisiones relacionadas a la comercialización.

Tabla 2

Etapas en el proceso de la toma de decisiones en la empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19

Etapas	Gerente
<p>Creando el contexto</p>	<p>Luego de haber identificado el problema que se tenía a nivel nacional e internacional, la primera medida que se tomó fue paralizar lo que es el beneficio y comercialización del cerdo en el transcurso de la mañana, hasta saber que decisión tomar con la finalidad de buscar información, hacer consultas con el organismo regulador en este caso con SENASA; lamentablemente no hubo respuesta alguna.</p> <p>Se priorizó garantizar el bienestar de todos los colaboradores, es por ello que se redujó los días de trabajo de 5 a 3, el horario de 8am a 4pm, se implementó el uso de transporte para el personal, tarjetas de marcación, se aperturó 2 turnos para el refrigerio, con la finalidad de evitar contagios, teniendo como base la experiencia y el conocimiento adquirido en epidemias y temas de sanidad animal. Asimismo se restringió totalmente el ingreso para aquellas personas que no tenían que ver con la prestación del servicio, gracias al apoyo de los médicos veterinarios permitió monitorear la salud de los trabajadores y en caso de tener cualquier síntoma de gripe aislarlo inmediatamente, como medida de precaución para evitar algún tipo de contagio.</p>
<p>Exponer el problema adecuadamente</p>	<p>Las restricciones impuestas por el gobierno a causa del covid-19 afectó la comercialización de carne de cerdo, debido a la cuarentena, las limitaciones en el horario para el acceso de los usuarios a los mercados, como también el cierre de restaurantes, parrillas, cafeterías, hoteles, siendo una debilidad para nosotros al no contar con la cartera de clientes potenciales porque demandan grandes cantidades de carne de cerdo, así como también la pérdida de clientes a causa de la muerte por coronavirus.</p> <p>En cuanto al contagio por covid-19 la mano de obra se vió afectada, porque de los 34 operarios solo 12 se encontraban aptos para realizar el servicio de beneficio y comercialización de la carne de cerdo a los mercados, por lo que en primeras instancias solo se logró vender entre 30 a 50 cerdos diarios, de lo que se acostumbraba normalmente entre 120 a 180 cerdos por día, con una productividad de 1260 cerdos por lote semanal, es por ello, que la comercialización de carne de cerdo se vió</p>

	afectada debido a la paralización de toda clase de actividad comercial y contagios.
Generar alternativas	Las áreas de ventas, proporcionaron informes de como se encontraba la situación actual de la comercialización de carne de cerdo producto de las restricciones impuestas por el gobierno a causa del covid-19, así como también de la venta proyectada que venía en camino, lo cual se tenía que cubrir, por lo tanto, permitió analizar dicha información.
Evaluar alternativas	Para la evaluación de las alternativas se hizo un análisis FODA con respecto a la información que se tenía en primeras instancias y a la situación en la que se vivía producto del covid-19, identificando que parte de una fortaleza era el de continuar operando durante la pandemia, dado que la empresa brindaba servicios de alimentos de primera necesidad, contando con el acceso a la comercialización en mercados, otro punto importante fue la calidad de la carne, también se identificó oportunidades como parte de las estrategias de la empresa optando por buscar nuevos mercados y supermercados para venta de clientes al por mayor y menor, vender al personal interno, así como también se decidió el otorgar créditos con plazos mínimos de una semana para tratar de apoyar a los clientes antiguos, en caso de clientes nuevos eran pagos al contado, porque de todos modos implicaba un riesgo y no podíamos vernos más afectados, también se optó por bajar el precio del producto, es decir de lo que costaba s/8.50 el kg a s/5.50, asimismo una debilidad fue el no contar con la cartera de clientes potenciales (restaurantes, cafeterías, parrillas y centros comerciales) los cuales demandan grandes cantidades de carne de cerdo, por otro lado, parte de una amenaza fue el covid-19 porque disminuyó la mano de obra a través de los contagios (claro que fueron mínimos) al igual que el surgimiento de las restricciones impuestas por parte del gobierno, la cuarentena, las limitaciones en el horario para el acceso de los usuarios a los mercados, afectó la demanda de la comercialización de carne de cerdo
Elegir la mejor alternativa	En cuanto a la comercialización, en base al análisis que se obtuvo tanto de la información de ventas como del FODA, parte de nuestra estrategia era el de contar un producto de buena calidad, así mismo permitió poder tomar decisiones asertivas las cuales eran de ingresar nuevos clientes ante la menor demanda de carne de cerdo, bajar el precio de lo que costaba s/8.50 el kg a s/5.50, otorgar créditos con plazos de una semana con el objetivo de brindar un apoyo a la cartera con la que se contaba

	<p>desde inicios de operatividad de la empresa, en cuanto a clientes nuevos tenían que cumplir con el pago al contado, también se procedió a establecer nuevos puntos de venta para clientes al por mayor y menor en supermercados y mercados, por otro lado se empezó a vender la carne de cerdo al personal interno de la empresa, puesto que se buscaba incrementar su comercialización.</p> <p>Con respecto al personal se tenía que resguardar de su salud, por lo tanto, las alternativas que se tuvieron fue implementar protocolos, basándose en la desinfección de todas las áreas de trabajo al culminar sus labores, como el del hacer uso del comedor, medición de temperatura, pediluvio, buenas prácticas de lavado e higiene, uso de doble mascarilla, careta facial, alcohol, guantes, así como también, luego se implementó el colocar separadores de acrílico para evitar el contacto entre las áreas de trabajo, realizar pruebas covid-19 en caso de contagios, se implementó el servicio de un medico ocupacional, de modo que esas fueron las mejores alternativas y medidas que se tuvieron para controlar y frenar la covid-19.</p> <p>Con el transcurrir de los tiempos se siguieron implementando y adecuando a cada cambio que había, porque cuando se obtuvo mayor conocimiento del covid-19 y como estar protegidos frente a esta emergencia sanitaria, empezaron a surgir las vacunas, posterior a ello vinieron los controles en cuanto a la vacunación de la primera, segunda y hasta ahora de la tercera dosis, para poder ingresar a los centros de trabajo, como parte de una medida de protección impuesta por el Ministerio de Salud, el cual implica salvaguardar la salud de todos los colaboradores de la empresa.</p>
--	--

La tabla muestra las etapas del proceso de la toma de decisiones en la empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19, observándose que el agente decisor de la empresa es el gerente, ya que incide en la toma de decisión de la empresa, dado que, está constantemente evaluando alternativas y tomando decisiones en la mayoría de las tareas que su cargo mismo les impone (Nooraie, 2008), así mismo la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye a la esencia de la planificación (Koontz & Wehrich, 2004).

Se evidencia que sigue un modelo racional puesto que se ha identificado acciones en cada una de las etapas que el modelo postula. Asimismo, se relaciona la toma

de decisiones de la empresa bajo el modelo racional, tal como lo sustenta Milburn y & Billings (1976), en definir el problema, tomar decisiones óptimas, luego de evaluar las alternativas de acción. Por otro lado la toma de decisiones gerenciales en la empresa comercializadora de carne de cerdo pasó por un proceso con etapas bien marcadas, etapas que coinciden con lo establecido por Arredondo y Vásquez (2013), todas llevadas a cabo por el agente decisor, quien es el gerente. Por lo tanto, se constata con la investigación de Dorche et al. (2021) mostrando la planificación estratégica para la solución de problemas como consecuencias y efectos del COVID-19 a través de métodos cualitativos como la Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); de modo que guarda relación en cuanto a las decisiones ejecutadas por el gerente a través de la identificación de su FODA, lo cual le permitió continuar con la comercialización de carne de cerdo y abastecer a todos los mercados a través de una serie de estrategias que le permitieron superar los problemas mencionados y continuar en el rubro de comercialización de carne de cerdo, también Rizo et al. (2017) en su artículo de investigación corrobora en analizar las fortalezas y debilidades internas de la compañía, enfatizando que la calidad es un factor muy importante en su actividad económica para lograr una buena comercialización del producto y por ende se obtiene la satisfacción de los clientes y consumidores.

Identificación de los deseos del agente decisor en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19. Se realizaron preguntas dirigidas a los dos responsables de ventas y operarios.

En la tabla 3, se describirán las respuestas de las entrevistas analizando la percepción de los deseos del gerente decisor con respecto a las decisiones tomadas

Tabla 3

Percepción de los deseos en el agente decisor alineados con la organización

Entrevistado	Respuestas
Responsable Ventas Lima	Realmente beneficiaron al personal, ya que, al colocar movilidad directo de la casa de cada trabajador hacia la empresa, de esta forma se evitaría el

	<p>contacto con otras personas que pudieran estar infectados de covid-19, por lo tanto, se redujo el contagio y también generó un ahorro para el trabajador ya que no se incurría en gasto alguno.</p>
<p>Responsable Ventas Trujillo</p>	<p>A pesar de que se vivió en una época de incertidumbre y de meses bastantes duros, gracias a las estrategias implementadas por gerencia se pudo salir adelante, teniendo en cuenta dos aspectos claves la perseverancia y resiliencia, por otro lado, los trabajadores se beneficiaron al implementar el servicio de transporte del personal, dado que se mantenía aislados de contactos con otras personas y por otro lado no representaba un gasto el movilizarse para la empresa, así como también el contar con todos los protocolos establecidos por la empresa.</p>
<p>Operario 1</p>	<p>Beneficiaron a la organización porque actuaron de manera rápida al implementar los protocolos de bioseguridad, a causa de ello minimizaron los contagios por covid-19, por lo tanto, cuidaron de nuestra salud como la de la de nuestras familias y la de los usuarios.</p>
<p>Operario 2</p>	<p>Me parecieron decisiones que fueron tomadas salvaguardando al máximo los intereses de la empresa, logrando de esta manera que se tenga el menor impacto posible en la comercialización de carne de cerdo, sin embargo, esto no siempre es algo que beneficie a todos los trabajadores por igual ya que toda esta situación implicaba un riesgo para el personal y sus familias.</p>
<p>Operario 3</p>	<p>Pienso que beneficiaron en todo momento a la empresa, ya que al saber qué medidas tomar frente al covid-19, se evitó mayores contagios y se pudo hacer un mejor control de las personas contagiadas por el virus, de tal manera que permitió continuar con la comercialización de la carne de cerdo a los mercados, así mismo la empresa destaca por brindar un producto de calidad.</p>
<p>Operario 4</p>	<p>Se vio beneficiada la entidad por pertenecer a ese rubro, porque podía continuar con sus operaciones, entonces no se vieron sumamente perjudicados porque se pudo continuar trabajando, pero con menor demanda de carne de cerdo.</p>
<p>Operario 5</p>	<p>La empresa se vio afectada, puesto que, al contagiarse algunos trabajadores, disminuyó la mano de obra, solo el personal que estuvo apto, es decir solamente 12 pudo cumplir con las funciones encomendadas, lográndose vender entre 30 a 50 cerdos diarios, es por ello que después la empresa emplea mayores controles rigurosos respecto al protocolo de covid-19.</p>

Operario 6	Se benefició la empresa puesto que en ningún momento se paralizaron las operaciones, sin embargo la empresa destaca en la calidad de su producto que es la carne de cerdo, por lo tanto, le permitió generar estrategias de venta para su comercialización.
Operario 7	Beneficio al trabajador ya que en todo momento monitorearon la salud de cada trabajador a través de los constantes chequeos realizados por el médico ocupacional, demostrando que su prioridad era velar por la salud y la integridad de cada empleado,
Operario 8	Se beneficio ambas partes, dado que la empresa gracias a las medidas tomadas en primeras instancias y a su protocolo supo manejar la situación pudiendo continuarse con todas las operaciones y manteniendo al personal constantemente monitoreado a través de las evaluaciones del médico ocupacional.
Operario 9	Fueron buenas decisiones ya que supieron actuar de inmediato al reducir el horario de trabajo de 5 a 3 días laborables, permitió evitar contagios, puesto que no todas las empresas toman decisiones rápidas y mucho menos durante una pandemia.
Operario 10	Fueron asertivas, de modo que ambas partes se vieron beneficiadas, puesto que la empresa continuaba con sus operaciones, al mismo tiempo que uno seguía manteniendo su sueldo intacto.
Operario 11	Las decisiones empleadas por gerencia beneficio a la organización en primera instancia, porque al tomar la medida de trabajar 3 veces a la semana se evitó que hubiera el mínimo de contagios, las cuales fueron óptimas porque supieron tomar las medidas necesarias para que todos pudiéramos estar seguros y continuar con las operaciones.
Operario 12	Fueron decisiones asertivas, porque lograron que se beneficie la empresa y los trabajadores, porque al resguardar nuestra salud en todo momento a través del monitoreo constante del médico ocupacional, permitió que nos mantuviésemos con buena salud y de esta manera continuar con el abastecimiento de la carne de cerdo, de modo que manteníamos nuestro sueldo.

Tanto los responsables de ventas y los operarios coinciden fundamentalmente que se garantizó la protección del colaborador a través de los protocolos e implementación del médico ocupacional resguardando la salud de ellos, las de sus familias, clientes y consumidores, permitiendo minimizar y controlar los contagios

por covid-19 y de esta manera continuar con la comercialización de carne de cerdo para el abastecimiento de mercados, brindando un producto de calidad.

Por lo tanto, en la investigación realizada por Hernández et al. (2014) se evidenció que existe un potencial de compra en la comercialización de carne de cerdo, enfocándose en la calidad del producto, asimismo se identificó como principal inhibidor de riesgo es por salud, debido a la transmisión del virus AH1N1.

Sin embargo, gran parte de los entrevistados manifestaron que el beneficio de las decisiones tomadas, fueron por partida doble, por un lado, la empresa porque no dejó de operar y por otro los trabajadores mantuvieron su salario y sus puestos de trabajo; tomando las medidas de protección necesarias e implementadas por la gerencia contra la covid-19. Por consiguiente Martínez (2020), manifiesta que toda organización debe implementar una unidad como centro de operaciones de emergencias para gestionar la crisis dentro de la organización liderado por el gerente, además que cada organización debe de contar con protocolos de bioseguridad asegurando el bienestar de los colaboradores, por lo tanto la empresa cumplió con todas las medidas necesarios y priorizó la seguridad y la salud de los trabajadores, así como la de los clientes y consumidores.

Análisis de las creencias del agente decisor en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19.

Para el análisis de las creencias se profundizó con la respuesta del gerente, como agente decisor en la organización durante el proceso de la toma de decisiones en tiempos de pandemia.

Tabla 4

Creencias y conocimientos del gerente en el proceso de toma de decisiones en una empresa comercializadora de carne de cerdo

Entrevistado	Respuestas
Gerente	Supe como actuar de inmediato y tomé las decisiones de forma unilateral basado en mi experiencia en el rubro de comercialización de carne y temas de cuarentena, aislamiento y protocolos, con el transcurrir del tiempo, dichas decisiones reflejaron que habían sido medidas asertivas,

	<p>tanto como la reducción de días y horas de trabajo, el restringir totalmente el ingreso a cualquier persona ajena a lo que era las instalaciones de la empresa con la finalidad de aislar directamente al personal de la organización, el monitorear la salud de cada empleado a través del apoyo por el médico veterinario, el emplear el protocolo con el uso de los implementos de seguridad en forma permanente dentro de las instalaciones de la empresa, el contratar el servicio de transporte para el personal, el evitar en lo mínimo la vinculación del personal en áreas que no les correspondan y a las finales fueron medidas que el gobierno también las brindó, las cuales ya se habían implementado en primeras instancias en la empresa. Así como también el implementar estrategias para la comercialización de la carne de cerdo, abriendo nuevos puntos de venta para clientes al por mayor y menor, bajar el precio del cerdo ante la menor demanda, otorgar créditos, vender al personal interno, puesto que se buscaba incrementar las ventas en la empresa durante el covid-19.</p>
--	--

El gerente manifiesta que las decisiones tomadas se dieron de manera unilateral, basándose en sus creencias y conocimientos en el rubro comercial de carne de cerdo, permitiéndole tener un alto grado de experiencia en temas de cuarentena, aislamiento y protocolos, permitiéndole controlar los contagios por covid-19 a través de sus medidas implementadas.

No cabe duda que los de estilo directivo son muy racionales, siendo ello un factor importante que les permite tomar decisiones con soluciones novedosas (Arbaiza, 2010). Por otro lado, Koontz y Wehrich (2004) establece que el decisor puede utilizar enfoques para la toma de decisiones, basándose en la experiencia acumulada y orientándose en la resolución de problemas a través del conocimiento profundo. Por lo tanto, esto concuerda con la postura racional que tiene el gerente durante la toma de decisiones demostrando que las medidas que empleó no fueron contrarias a su experiencia y formación, puesto que supo actuar en el momento indicado favoreciendo el bienestar de su equipo de trabajo.

Así mismo, se evidencia que se empleó una serie de estrategias para la comercialización de la carne de cerdo, abriendo nuevos puntos de venta para clientes al por mayor y menor, bajando el precio del cerdo ante la menor demanda, el otorgar créditos, puesto que se buscaba incrementar las ventas en la empresa,

como se corrobora en lo encontrado por Gavilánez (2016) cuando establece que a través de la implementación de estrategias de difusión se mejoraría la comercialización de carne de cerdo, abriendo nuevos puntos de ventas, obteniendo un mejor posicionamiento de la carne de cerdo, con el propósito de mejorar las ventas. Por consiguiente Villacis y Apolinario (2016) obtiene como resultado que para mejorar la comercialización de cerdo se tiene que innovar en nuevos puntos de venta.

Por consiguiente se reflejan los resultados de las entrevistas realizadas al gerente y a los colaboradores de acuerdo a la influencia de las creencias en base a la experiencia y formación del agente decisor para la toma de decisiones.

Tabla 5

Influencia de las creencias en base a la experiencia y formación del agente decisor para la toma de decisiones

Entrevistado	Respuestas
Gerente	Influyó bastante dado que la empresa se dedica a la comercialización de carne de cerdo, lo cual estamos capacitados con respecto al manejo en zoonosis en animales, puesto que todo ello implica tener una correcta sanidad y cuarentena, por lo tanto, el tomar decisiones basadas en el conocimiento y experiencia propia, permitió prevenir y frenar el contagio por covid-19. Por ejemplo en el caso de una fiebre porcina, lo primero que se tiene que hacer es identificar las causas y realizar el aislamiento del animal, entonces al saber que era una enfermedad viral, se supo como actuar de inmediato en la empresa en el aspecto humano para tener un mejor control y monitoreo de la salud del personal, por lo tanto esas decisiones fueron acertadas porque ayudó a evitar la propagación por covid-19 en menores cantidades.
Responsable Ventas Lima	La formación de la gerencia y la experiencia en todos los años de trabajo en la empresa supo cómo manejar todo lo ocurrido, ya que en los animales también se sufren de epidemias y todo el conocimiento adquirido durante esos años influyeron para que puedan tomar decisiones correctas respecto a la sanidad y cuidado del personal.

Responsable Ventas Trujillo	Influyó bastante las decisiones que tomó gerencia durante el tiempo de incertidumbre que se vivió y esto se debe a la formación y la experiencia que tienen, dado que siempre están capacitándose constantemente en temas de sanidad, manejo de epidemias en animales, cuarentena y establecimiento de protocolos, es por ello que supo manejar y controlar bien la situación permitiendo continuar con sus operaciones.
Operario 1	La experiencia y formación de gerencia ayudó de manera positiva a seguir trabajando, dado que supieron controlar los casos por contagio de covid-19 gracias a los protocolos de bioseguridad implementados en primeras instancias.
Operario 2	Supieron tomar decisiones rápidas y oportunas, dado que al tener una empresa que se dedica a la comercialización de carne de cerdo, conocen muy bien los protocolos que se deben de seguir para frenar los contagios.
Operario 3	Ellos ya tenían conocimiento previo, además los años de experiencia en inocuidad en animales, lo cual influyó bastante para que supieran cómo reaccionar y qué medidas tomar para protegernos
Operario 4	El trabajar y contar con muchos años de experiencia en el rubro de comercialización de cerdo, permitió que gerencia supiera identificar las medidas necesarias para cuidar de la salud, así como también tomar acciones para evitar la difusión del coronavirus como también el emplear estrategias para continuar con la comercialización de carne de cerdo.
Operario 5	Pienso que el analizar la situación a nivel nacional por medio de las noticias, periódicos e identificar como avanzaba la propagación del covid-19, le hizo tomar medidas rápidas y oportunas basadas en su experiencia; por otro lado, el venir a trabajar en plena pandemia generaba un riesgo para los trabajadores, sin embargo, velaron por cuidar de la salud de cada uno de ellos gracias a los protocolos establecidos se pudo continuar con la comercialización al igual que se pudo estar más protegidos.
Operario 6	En mi opinión la empresa al pertenecer a un rubro de comercialización de carne de cerdo, existen protocolos de sanidad el cual se tiene que seguir puesto que Senasa es el ente regulador quien ve la inocuidad en animales para su correcta comercialización, entonces al tener ya noción de un protocolo y que medidas emplear, tuvieron ventaja porque ya tenían conocimientos previos producto de los años de experiencia.
Operario 7	El estar constantemente capacitados en temas de epidemias, sanidad y cuarentena en animales, influyó bastante para que gerencia supiera que medidas emplear para disminuir contagios, así como también el establecer

	estrategías comerciales permitieron mantenerse firmemente en tiempos de incertidumbre y continuar con sus operaciones y pueda salir a flote.
Operario 8	La experiencia de mi jefe influyó bastante al momento de tomar decisiones, dado que siempre se mantienen actualizados ante las enfermedades, contagios, prevención en temas de sanidad en animales, lo cual le permitió tener un mejor panorama para saber qué medidas ejecutar en primeras instancias cuando aún se desconocía completamente esta enfermedad.
Operario 9	Pienso que al tener conocimientos previos sobre el covid-19 ante los medios televisivos ya que se estaba viviendo una pandemia a nivel mundial pudieron monitorear los síntomas de gripe como es la fatiga, fiebre y secreción nasal, el cual era controlado por el médico veterinario en primeras instancias y gracias a las decisiones ejecutadas por gerencia hubo un mayor control desde inicios de pandemia, cuando aún se desconocía las medidas a implementar.
Operario 10	Lo que ayudó a gerencia en la toma de decisiones son los conocimientos obtenidos durante años de trabajo en la empresa, dado que conoce tanto las fortalezas y en este caso la amenaza que representaba la pandemia por covid-19.
Operario 11	La experiencia influyó bastante al momento de que gerencia tomara decisiones, porque conocía muy bien su rubro el cual es la comercialización de carne de cerdo, por lo tanto, es un negocio que hay meses buenos y malos, entonces le permitió tener una mejor visión de qué medidas tomar para continuar y mantenerse con perseverancia en ese rubro.
Operario 12	Pienso que tanto los conocimientos y la experiencia que tienen en el rubro comercial de carne de cerdo permitió que la empresa pueda tomar buenas decisiones, evaluando la situación actual en la que se encontraba, es por ello que supieron cómo afrontar y tener claras las decisiones a emplear como el de abrir nuevos mercados para continuar con la comercialización de carne de cerdo, como también el buscar nuevos clientes, puesto que en primera instancia era la única salida que se tenía el continuar con el abastecimiento.

La empresa tiene años en el rubro de comercialización de carne de cerdo, esto ha conllevado a que haya un buen manejo en el control de plagas o enfermedades causados por animales, por lo tanto, los entrevistados saben que las decisiones

tomadas por el gerente son el producto de la experiencia y formación que tiene en el rubro y esto a contribuido en generar confianza en los colaboradores.

Esto es coherente con lo mencionado por Arredondo y Vasquez (2013) quienes sostienen que el proceso es racional cuando la creencia que tiene el agente decisor se evidencia y sustenta con información fidedigna, lo cual se evidenció en el proceso de toma de decisiones y respaldado por los responsables de venta quienes brindaron a gerencia la información necesaria para la toma de decisiones, asimismo, se concluye que el gerente tiene una amplio conocimiento y experiencia en el rubro de comercialización de carne de cerdo, así como manejo de enfermedades en animales, contribuyendo a tomar decisiones asertivas en tiempo de covid-19.

Cabe precisar que las respuestas brindadas líneas arriba se complementan con las opiniones de los colaboradores, quienes avalaron lo indicado por gerencia.

Tabla 6

Percepción sobre las creencias del agente decisor en la toma de decisiones

Entrevistado	Respuestas
Responsable Ventas Lima	La postura que tuvo gerencia en todo momento fue que estuvo abierto a las opiniones que se tenía ya sea al covid-19 o a la comercialización de carne de cerdo, tomando en cuenta cualquier idea o alternativa para mejorar y resguardando la salud que era lo principal en ese momento.
Responsable Ventas Trujillo	Se mostró abierto a cualquier opinión que se tenía, dado que la prioridad de la empresa era velar por la salud de cada trabajador, como también el tomar las medidas necesarias para continuar con las operaciones de la empresa que es la comercialización de carne para abastecer los mercados.
Operario 1	En ningún momento se mostraron cerrados a opiniones ajenas, dado que tomaron las medidas establecidas del gobierno.
Operario 2	Se mostraron comunicativos con respecto a que decisiones tomaban, así como también consideraban nuestro punto de vista con respecto al covid-19.
Operario 3	Gerencia en todo momento tomó en cuenta nuestras opiniones, dado que hubieron casos en que se le pidió de su apoyo económico el cual nos lo brindó para temas de salud.

Operario 4	Siempre consideraron la opinión de cada colaborador y hubo esa confianza de expresar lo que sentíamos, puesto que eran situaciones difíciles las que se vivía y a pesar de que contábamos con los protocolos establecidos igual había un riesgo ya sea mínimo de contagiarnos.
Operario 5	Cada opinión era aceptada y valorada por lo que nos sentimos libres al expresar nuestro punto de vista, de tal manera que siempre velaron por resguardar nuestra salud.
Operario 6	Gerencia siempre aceptó nuestras opiniones por lo que se le comunicó que hubieran más charlas sobre las medidas de prevención que hay que tomar, las cuales fueron aceptadas.
Operario 7	En ningún momento fueron reacios por las opiniones que se tenía, porque de alguna manera aportábamos ideas ya sea con un granito de arena, las cuales eran evaluadas por gerencia.
Operario 8	Se mostraron atentos y comunicativos al momento de hacerles llegar nuestras opiniones.
Operario 9	En todo momento fueron valoradas nuestras opiniones ya sea en tanto a salud o los implementos que se tenían que usar.
Operario 10	Gerencia siempre escucho cualquier punto de vista brindado y demostró ser un jefe muy considerado.
Operario 11	Siempre se mantuvieron abiertos para escuchar ideas o puntos de vista diferentes.
Operario 12	Era esa clase de persona que consideraba el bienestar de todos los trabajadores al igual que nuestra opinión.

Esta tabla demuestra que los colaboradores en todo momento percibieron que la gerencia se mostró dispuesta a escuchar los puntos de vista u opiniones de manera proactiva durante el proceso de toma de decisiones. Cabe mencionar que los criterios para la toma de decisiones son certeza, riesgo e incertidumbre, que enfrentan los actores decisores al momento de la toma de decisiones (Rodríguez, 2013; Fernandez, 2015).

En cuanto a conocer las preferencias del agente decisor en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19, la siguiente tabla muestra las respuestas que brindaron los entrevistados.

Tabla 7
Preferencias en el agente decisor

Entrevistado	Respuestas
Gerente	Era resguardar la salud y la vida de todas las personas que trabajan en la empresa, garantizando el bienestar de todos en primera instancia. Para la empresa los colaboradores representan el activo más importante para su correcto funcionamiento, es por ello que se tomaron todas las medidas necesarias e implementación de protocolos y con respecto a la comercialización se enfatizó en no descuidar la calidad del producto porque representa un factor importante para una buena comercialización, garantizando la satisfacción de los clientes y consumidores.
Responsable Ventas Lima	La prioridad era resguardar la salud de todos, por otro lado, se realizaron charlas para concientizar el uso de las mascarillas, distanciamiento social, alcohol y el lavado constante de manos.
Responsable Ventas Trujillo	La prioridad que tenía la empresa era velar por la salud de cada trabajador.
Operario 1	Mediante reuniones con todo el personal informaron las medidas que se estaban tomando para seguridad, beneficio y calidad.
Operario 2	Priorizaron la salud de nosotros en todo momento.
Operario 3	Cada medida que se tomó fue en función de velar por el cuidado y salud de nosotros, los trabajadores.
Operario 4	Las decisiones que tomaron eran garantizando tanto la salud de los colaboradores como la estabilidad de la empresa de continuar operando bajo estrictos protocolos.
Operario 5	Cada decisión que se tomó fue comunicada oportunamente ante todo el personal tomando en cuenta el correcto distanciamiento.
Operario 6	Las medidas tomadas en todo momento eran en función a la seguridad de los trabajadores como también asegurar el correcto funcionamiento de la empresa.

Operario 7	Cada vez que se empleaban nuevas medidas eran informadas rápidamente, por lo tanto, cuando establecieron charlas para la prevención y cuidados del covid-19 nos comunicaron oportunamente para que nos organizáramos y pudiéramos asistir a ellas, sin perjudicar nuestro trabajo.
Operario 8	Nos dieron la respuesta la cual estábamos esperando como trabajadores, la cual fue comunicada que se hacían responsables en todo momento de nuestra salud, tanto de lo que podía pasarnos dentro de la empresa como fuera, garantizando de ese modo la estabilidad de continuar operando la empresa como el también de resguardar nuestra salud.
Operario 9	Por supuesto que fueron comunicadas cada decisión tomada por gerencia, incluso se hizo un comunicado de que se respetaría el sueldo así como también el goce de los beneficios sociales, transmitiendo seguridad y tranquilidad en cada trabajador.
Operario 10	La empresa optó por comunicar cada decisión ejecutada para cuidar nuestra salud y prevenir los contagios por covid-19 como el emplear y hacer uso de la tarjeta para marcar el horario de trabajo, cosa que se evitaría el hacer uso del biométrico.
Operario 11	Continuamente se realizaban reuniones en el patio del establecimiento de la empresa, donde informaron que todos los días se realizarían la desinfección de las áreas al culminar nuestros labores, de modo que manteniéramos nuestro espacio desinfectado, por lo tanto, estaríamos cuidando de nuestra salud, la de nuestras familias y la de los usuarios.
Operario 12	Al trabajar durante la pandemia la prioridad era velar por la salud de cada trabajador, el cual era su responsabilidad; entonces cuando se implementan las pruebas covid-19 hicieron una reunión y programaron para que nos sacaran la prueba a cada uno de nosotros, rotándonos para no afectar nuestras funciones.

Se evidencia que la empresa comercializadora en tiempos de pandemia ha priorizado la salud de sus colaboradores y familiares enfocándose en el bienestar, implementando protocolos y realizando constantemente capacitaciones sobre los cuidados a seguir para evitar contagios, así mismo informando a cada momento las decisiones tomadas, generando confianza y tranquilidad en cada trabajador.

La empresa transmite de manera coherente las preferencias hacia sus colaboradores y ellos perciben una imagen positiva de la empresa. Esto coincide con Arredondo y Vasquez (2013) ya que el gerente con la capacidad de autonomía e información eligió la mejor decisión a través de un proceso racional, con mayor certeza y menor grado de incertidumbre que contribuyan a los fines de la organización, garantizando el bienestar de sus colaboradores y a la vez mantenimiento operativa la empresa. Cabe mencionar que los criterios para la toma de decisiones son certeza, riesgo e incertidumbre, que enfrentan los actores decisores al momento de la toma de decisiones (Rodriguez, 2013; Fernandez, 2015).

Cabe recalcar que el gerente además de resguardar la salud de los colaboradores también enfatizó en no descuidar la calidad del producto porque representa un factor importante para una buena comercialización, por lo tanto, garantiza que los clientes y consumidores se encuentren satisfechos con este; esto coincide con Rizo et al. (2017) cuyo artículo de investigación plantearon estrategias de comercialización para el mercado agropecuario, sosteniendo que la calidad es un factor muy importante en su actividad económica, permitiendo lograr una buena comercialización del producto y por ende obtener la satisfacción de los clientes y consumidores.

V. CONCLUSIONES

Se concluye que la toma de decisiones en la empresa está regido bajo un modelo racional, asimismo el agente decisor realiza las etapas correspondientes a este modelo, como crear el contexto, exponer el problema adecuadamente, generar alternativas analizando el contexto con el apoyo de sus colaboradores, como también el evaluar las alternativas y finalmente elegir la mejor alternativa.

Se priorizo la seguridad y salud de los colaboradores, y con ello asegurar también el bienestar de los clientes y consumidores por ser un producto de consumo de primera necesidad.

El gerente tiene un amplio conocimiento y experiencia en el rubro de comercialización de carne de cerdo, así como manejo de enfermedades en porcinos, contribuyendo a tomar medidas rápidas y oportunas en tiempo de covid-19.

Se priorizó la salud de los colaboradores en todo momento, dado que las medidas que se tomaron fueron para garantizar su seguridad y controlar los contagios, que afectaban directamente a la operatividad de la empresa y sin ellos la empresa dejaría de funcionar, dado que conforman el activo principal para su operatividad.

VI. RECOMENDACIONES

A la empresa, a seguir fortaleciendo la identidad organizacional en sus colaboradores, puesto que ellos a causa de la pandemia tienen una imagen positiva con respecto a la toma de decisiones en la empresa durante la pandemia del covid-19, basándose en las acciones que ejecutó la gerencia. Por otro lado, se sugiere que la empresa cuente con una plataforma virtual en donde se pueda brindar no solo mayor información del producto, sino también un servicio más rápido, como también el establecer publicidad y difundirla a través de los diferentes medios digitales con los que se interactúa hoy en día, tal es el caso de facebook, instragram, twitter, logrando un mejor posicionamiento y reconocimiento de la marca dentro del sector, así mismo el de mejorar la presentación de los productos que ofrecen a través de un empaquetado al vacío, permitiendo de esa manera brindar un mejor servicio.

A los académicos, la presente investigación es un estudio de caso sobre la toma de decisiones gerenciales en una empresa de comercialización de carne de cerdo en donde se tomaron decisiones oportunas en una situación inicial de incertidumbre como es el covid-19.

Para investigadores, la presente investigación es un punto de partida para profundizar en temas organizacionales relacionados con la toma de decisiones en empresas de comercialización de carne de cerdo.

REFERENCIAS

- Abdel-Basset, M., Mohamed, R., Smarandache, F., & Elhoseny, M. (2020). A New Decision-Making Model Based on Plithogenic Set for Supplier Selection. *Computers, Materials & Continua*, 66(3), 2751-2769. doi:10.32604/cmc.2021.013092
- Abubakar, A., Elrehail, H., Alatailat, M., & Elçi, A. (2017). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 48(2), 104-114. DOI: 10.1016/j.jik.2017.07.003
- Arbaiza, F. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learnig.
- Arias, M., & Giraldo, C. (2011). El rigor científico en la investigación cualitativa. *Revista Investigación y Educación en Enfermería*, 500-5014.
- Arredondo, F., & Vásquez, J. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva. *Cuadernos de Administración*, 135-158. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/265088246_Un_modelo_de_analisis_racional_para_la_toma_de_decisiones_gerenciales_desde_la_perspectiva_elsteriana
- Azar, O. (2021). Risk and Prior Outcome Effects on Managerial Decision Making. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2021.101775>
- Ballou, R. (2004). *Logística, Administración de la cadena de suministro* (Quinta ed.). México: Pearson.
- Blanco-Capia, L. (2020). El sector agropecuario frente al COVID-19. *Journal of the Selva Andina Biosphere*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/jsab/v8n1/v8n1_a01.pdf
- Burner, G. (1986). Problem recognition styles and search patterns: An empirical investigation. *Journal of Retailing*, 62(3), 281-297. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/292444904_Problem_recognition_styles_and_search_patterns_An_empirical_investigation
- Calabrese, M., Iandolo, F., Caputo, F., Sarno, D. (2018). From Mechanical to Cognitive View: The Changes of Decision Making in Business Environment.

- In: Barile, S., Pellicano, M., Polese, F. (eds) *Social Dynamics in a Systems Perspective. New Economic Windows.* Springer, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-61967-5_12
- Canós, L., Pons, C., Valero, M., & Mahut, P. (2016). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación.
- Carela, F. (2019). *Breve introducción a la Teoría de Decisión en ambiente de incertidumbre. Una aplicación a Modelos de Selección de Cartera.* Zaragoza: Universidad Zaragoza.
- Castillo, E., & Vasquez, M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia Médica*, 164-167.
- Comunidad Profesional Porcina. (18 de mayo de 2020). Francia cierra un matadero por COVID-19 en sus empleados. *ARS Bretagne et ARS Val de Loire*. Obtenido de <https://www.bretagne.ars.sante.fr>
- Concytec. (2018). *REGLAMENTO DE CALIFICACIÓN, CLASIFICACIÓN Y REGISTRO DE LOS INVESTIGADORES DEL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA - REGLAMENTO RENACYT*. Obtenido de REGLAMENTO DE CALIFICACIÓN, CLASIFICACIÓN Y REGISTRO DE LOS INVESTIGADORES DEL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA - REGLAMENTO RENACYT:
https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2022). *Impact of the Covid-19 pandemic on trade and development: Lessons learned*. Obtenido de: <https://unctad.org/webflyer/impact-covid-19-pandemic-trade-and-development-lessons-learned>
- Delgado-Lucas, J., & Castillo-García, P. (2020). Gestión de costo en la cría y comercialización doméstica y su rentabilidad de los porcicultores del sitio San Juan. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria De Ciencias Contables, Auditoría Y Tributación*, 2-10.
- Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. (2020). *Panorama y perspectivas de la Producción de Carne de Cerdo en el Perú*. Lima:

- Ministerio de Agricultura y Riego. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566516/Panorama_y_persp_produc_carne_cerdo.pdf
- Dixon, D. (1970). *Diseño en ingeniería: inventiva, análisis y toma de decisiones*. México: Limusa-Wiley.
- Dorche, F., Hajiagha, S., Rahbari, M., Jafari-Sadeghi, V., & Mahdiraji, H. (2021). Identification, analysis and improvement of red meat supply chain strategies considering the impact of COVID-19 pandemic: a hybrid SWOT-QSPM approach in an emerging economy. *British Food Journal*, 123(12), 4194-4223. doi: <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2020-0865>
- Espinoza, L. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. *Sociológica*, 31(87), 43-78. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-01732016000100002&script=sci_arttext&tIng=en
- Fernandez, R. (2015). La incertidumbre en la toma de decisiones. *Universidad para el Desarrollo Andino*. Obtenido de <http://www.repositorio.udea.edu.pe/bitstream/123456789/36/1/Toma%20de%20decisiones%20en%20la%20incertidumbre.pdf>
- Franklin. (2011). Toma de decisiones empresariales. *Contabilidad y negocios*, 113-150. Obtenido de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/457/449>
- Garcia, A. (13 de Noviembre de 2019). Riesgo e incertidumbre financiera ¿Como realizar una medición? *Conexión ESAN*.
- Galanakis, C., Rizou, M., Aldawoud, T., Ucak, I., & Rowan, N. (2021). Innovations and technology disruptions in the food sector within the COVID-19 pandemic and post-lockdown era. *Trends in Food Science & Technology*. 110, 193-200. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2021.02.002>
- Gavilánez, F. (2016). *Plan de comercialización de carne de cerdo en el cantón la maná para la granja "El Mirador" periodo 2015-2019*. La Maná: Universidad Técnica de Cotopaxi. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3471>

- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Guilindro, J., & Mayón, G. (2020). *Propuesta de un plan de contingencia para Sars covid-2 en la comercialización de alimentos en el mercado Sauces-IX de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/51022>
- Gupta, N., & Soni, G. (2021). A Decision-Making Framework for Sustainable Supply Chain Finance in Post-COVID Era. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 16, 29-38. doi: <https://doi.org/10.1007/s42943-021-00028-6>
- Hernández, D. C., Patarroyo, F. B., & Arismendy, B. Y. (2014). Caracterización del mercado de la carne de cerdo en nueve municipios de Boyacá, Colombia. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 197-212. Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/1721382749/fulltextPDF/356C74CA904143A0PQ/2?accountid=37408>
- Hernández, F. y. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Howard, A., & Ortiz, S. (1971). Decision Making and the Study of Social Process. *Acta Sociologica*, 14(4), 213-226. doi: <https://doi.org/10.1177/000169937101400401>
- Khan, W., Shachak, A., & Seto, E. (2022). Understanding decision-making in the adoption of digital health technology: The role of behavioral economics' prospect theory. *Journal of Medical Internet Research*. doi:<https://doi.org/10.2196/32714>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Lengua, C. (20 de Abril de 2021). ¿Qué falta para que la carne de cerdo sea tan consumida como el pollo en Perú? *Perú21*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/que-falta-para-que-la-carne-de-cerdo-sea-tan-consumida-como-el-pollo-en-peru-ncze-noticia/>
- León, J. C. (18 de Junio de 2020). Consumo nacional de carne de cerdo se redujo entre 50% y 60% durante el periodo de cuarentena. *Agencia Agraria de Noticias*. Obtenido de <https://agraria.pe/noticias/consumo-nacional-de-carne-de-cerdo-se-redujo-entre-50-y-60-d-21787>

- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications, 299.
- Litvaj, I., Ponisciakova, O., Stancekova, D., Svobodova, J., & Mrazik, J. (2022). Decision-making procedures and their relation to knowledge management and quality management. *Sustainability*, 14(1), 572. doi:<https://doi.org/10.3390/su14010572>
- López, A. (2021). Toma de decisiones en la actividad ganadera. ¿Crío, engordo o ambas? *Revista del Instituto Internacional de Costos*. Obtenido de <https://intercostos.org/documentos/congreso-15/LOPEZ-2.pdf>
- Maletta, H. (2015). *Hacer Ciencia*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Martinez, O. (2020). *Respuestas Gerenciales en tiempos del COVID-19*. México: Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible. Obtenido de https://www.incae.edu/sites/default/files/respuestas_gerenciales_en_tiempos_del_covid-19.pdf
- Milbur, T. & Billings, R. (1976). Decision-Making Perspectives from Psychology Dealing with Risk and Uncertainty: DECISION-MAKING MODELS THE CLASSICAL MODEL OF DECISION-MAKING AN EXPANDED MODEL OF DECISION-MAKING THE NATURE OF UNCERTAINTY THE NATURE OF RISK RISK AS A DIMENSION OF ALTERNATIVE ACTIONS RISK AS A COMPLEX CONSTRUCT THE FUNCTIONS OF STEPS IN THE DECISION-MAKING PROCESS INDIVIDUAL AND SITUATIONAL DETERMINANTS OF RISK RISK, SUBJECTIVE EXPECTED UTILITY, AND CHOICE ACTIONS, RISK, AND UTILITY OTHER NEGLECTED ASPECTS OF RISK REFERENCES. *The American Behavioral Scientist*, 20(1), 111. Obtenido de: <https://www.proquest.com/docview/194653715/abstract/7AF8135895541DCPQ/3?accountid=37610>
- Neiman, G., & Quaranta, G. (2009). Los estudio de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis, A. Ameigeiras, L. Chernobilsky, V. Giménez, F. Mallimaci, N. Mendizabal, . . . A. Soneira, *Estrategias de investigación cualitativa* (págs. 213-238). Barcelona, España: Editorial Gedisa . Obtenido de <http://investigacionsocial sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/Estrategias-de-la-investigacion-cualitativa-1.pdf>

- Nooraie, M. (2008). Decision magnitude of impact and strategic decision-making process output: The mediating impact of rationality of the decision-making process. *Management Decision*, 46(4), 640-655. doi:<https://doi.org/10.1108/00251740810865102>
- Polansek, T. (13 de abril de 2020). El gigante cárnico Smithfield cierra una planta en EE UU. *El País*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/13/companias/1586767154_383303.html
- PorciNews. (junio de 2020). *Cierra importante planta de faena de Brasil por Covid-19*. Obtenido de PorciNews, la revista global del porcino: <https://porcino.info/cierra-importante-planta-de-faena-de-brasil-por-covid-19/amp/>
- Rizo Mustelier, M., Villa Tabares , B., Vuelta Lorenzo, D. R., & Vargas Batis, B. (2017). MARKETING STRATEGIES AS A FUNCTION OF SALES MANAGEMENT IN THE STATE AGRICULTURAL MARKET FERREIRO OF SANTIAGO DE CUBA. *Ciencia en su PCssue* , p5-9p.
- Rodriguez, Y. (2013). El impacto de la racionalidad limitada en el proceso informacional de toma de decisiones organizacionales. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132013000100005
- Rosin, F., Forget, P., Lamouri, S., & Pellerin, R. (2021). Impact of industry 4.0 on decision-making in an operational context. *Advances in Production Engineering & Management*, 16(4), 500-514. doi:<https://doi.org/10.14743/apem2021.4.416>
- Rueda, C., & Peris, M. (sf). Toma de decisiones en situación de certeza, riesgo e incertidumbre. *Universidad Politécnica de Valencia*.
- Schroeder, R., Meyer, S., & Rungtusanatham, J. (2011). *Administración de operaciones* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- Schultz, M., Mitchell, K., Harper, B., & Bridges, T. (2010). Decision Making Under Uncertainty. <http://hdl.handle.net/11681/8570>
- SENASA. (27 de abril de 2020). Verifican condiciones sanitarias en centro de faenamamiento que abastece de carne a mercados de Lima. *SENASA Contigo*.

Obtenido de <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/verifican-condiciones-sanitarias-de-centro-de-faenamiento-que-abastece-de-carne-a-mercados-de-lima/>

- Shaikh, I. (2021). Impact of COVID-19 pandemic disease outbreak on the global equity markets: Znanstveno-strucni casopis. *Ekonomska Istrazivanja*, 34(1), 2317-2336. doi:<https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1863245>
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo segunda ed.). Querétaro: Cengage Learning.
- Vélez-Guzmán, E., & García-Hernao, G. y. (2018). Estudio exploratorio sobre la producción y comercialización de carne de cerdo en el Valle de Aburrá, Antioquia (Colombia). *Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia*, 220-234. doi:[10.15446/rfmvz.v65n3.76461](https://doi.org/10.15446/rfmvz.v65n3.76461)
- Villacis, C., & Apolinario, O. (2016). *Anlasis para la comercialización de Carne de cerdo de la Hacienda La Martina S.A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/15681>
- Yang, J., Xiu, P., Sun, L., Ying, L., & Muthu, B. (2022). Social media data analytics for business decision making system to competitive analysis. *Information Processing & Management*. 59. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102751>
- Yazdi, M., Nedjati, A., Zarei, E., Adumene, S., Abbassi, R., & Khan, F. (2021). Chapter Thirteen - Domino effect risk management: Decision making methods. *Methods in Chemical Process Safety*. 5, 421-460. doi:<https://doi.org/10.1016/bs.mcps.2021.05.013>

ANEXOS
Anexo 1

Matriz de categorización apriorística

Título de la investigación	Problema de investigación	Objetivos	Categoría	Subcategoría	Técnicas	Instrumento
<p>Toma de decisiones gerenciales en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19</p>	<p>¿Cómo es la toma de decisiones gerenciales en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19?</p>	<p>Objetivo general: Explicar como fue la toma de decisiones gerenciales en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19.</p>	<p>Toma de decisiones gerenciales</p>	<p>Etapas de la toma de decisiones</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Guia de entrevista semi estructurada</p>
		<p>Objetivos específicos: Describir cuales son las etapas de la toma de decisiones en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19.</p>		<p>Deseos del agente decisor</p>		
		<p>Identificar los deseos del agente decisor en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19.</p>		<p>Creencias del agente decisor</p>		
		<p>Analizar las creencias del agente decisor en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19.</p> <p>Conocer las preferencias del agente decisor en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19.</p>		<p>Preferencias del agente decisor</p>		

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

GUÍA DE ENTREVISTA

Dirigido al Gerente General



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

Título:

Toma de decisiones gerenciales en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19

Entrevistado: _____

Cargo: _____

OBJETIVO GENERAL

Explicar cómo fue la toma de decisiones gerenciales en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19.

Preguntas:

Etapas de la toma de decisiones

1.¿ Cómo fue el proceso en la toma de decisiones en la empresa durante la pandemia de COVID-19? Mencione los pasos que ha seguido durante ese proceso (Indagar sobre las etapas: creando el contexto, exponer el problema adecuadamente, generar y evaluar alternativas, y elegir la mejor alternativa)

2. Dentro del proceso de toma de decisiones ¿Cómo se identificó el problema a resolver durante la COVID 19? ¿o se orientó en responder inmediatamente a las restricciones del gobierno y/o limitación del entorno?

3. ¿Qué técnicas emplearon para identificar y elegir las alternativas de solución?

**4. ¿Se analizaron cada una de las alternativas antes de tomar una decisión?
¿Cómo fue este análisis?**

5. ¿Quiénes participaron en la toma de decisiones de la comercialización de carne de cerdo durante la pandemia? ¿Fue una decisión participativa entre todos los colaboradores y directivos de la empresa o solo fue a nivel directivo?

Deseos de los agentes decisores

6. ¿Las decisiones tomadas contribuyeron a la empresa en su totalidad o se priorizaron beneficiarios? (accionistas, colaboradores)

7. ¿Las decisiones tomadas durante la pandemia obedecen a los fines y objetivos de la organización o se replantearon debido a la emergencia sanitaria?

Creencias de los agentes decisores

8. ¿Qué tanto su experiencia y formación influyeron en generación y evaluación de alternativas de solución durante la COVID 19? ¿y para la toma de decisiones en la empresa?

9. ¿Hubo situaciones en que se plantearon alternativas de solución o se tomaron decisiones contrarias a sus creencias y/o conocimientos durante la pandemia? ¿Cómo lo percibió y bajo que situaciones se hizo?

10. ¿Al momento de la toma de decisiones se consideraron los impactos que iba a tener dicha decisión sobre la organización en su totalidad? ¿Cuáles fueron los riesgos que tuvieron en cuenta?

Preferencias de los agentes decisores

11. ¿Qué criterios tuvo en cuenta para la propuesta de alternativas de solución?

12. ¿Cómo priorizaron estas alternativas?

13. ¿Qué lineamientos y valores organizacionales se tomaron en cuenta al momento de plantear y elegir las alternativas de solución para la toma de decisiones gerenciales?

GUÍA DE ENTREVISTA

Dirigido a los colaboradores



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

Título:

Toma de decisiones gerenciales en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19

Entrevistado: _____

Cargo: _____

OBJETIVO GENERAL

Explicar cómo fue la toma de decisiones gerenciales en una empresa comercializadora de carne de cerdo durante la pandemia del covid-19.

Preguntas:

Etapas de la toma de decisiones

1. ¿Cómo percibió el proceso en la toma de decisiones en la empresa durante la pandemia de COVID-19? (Indagar sobre las etapas: creando el contexto, exponer el problema adecuadamente, generar y evaluar alternativas, y elegir la mejor alternativa)

2. ¿Cuál fue su participación en el proceso de toma de decisiones gerenciales durante la COVID 19? ¿Cómo percibió su participación?

Nota: En caso de haber participado en el proceso de toma de decisiones continuar con la pregunta 3,4 y 5. Caso contrario continuar con la pregunta 6.

3. Dentro del proceso de toma de decisiones ¿Cómo se identificó el problema a resolver durante la COVID 19? ¿o se orientó en responder inmediatamente a las restricciones del gobierno y/o limitación del entorno?

4. ¿Qué técnicas emplearon para identificar y elegir las alternativas de solución?

5. ¿Se analizaron cada una de las alternativas antes de tomar una decisión? ¿Cómo fue este análisis?

Deseos de los agentes decisores

6. ¿Qué imagen percibió de su jefe con respecto a las decisiones tomadas? Indagar sobre percepción de intereses o deseos personales, u organizacionales, así como que tan seguros se sintieron los colaboradores.

7. ¿Como percibe las decisiones gerenciales que se tomaron? ¿Beneficiaron a la organización en su totalidad o quienes se perjudicaron?

Creencias de los agentes decisores

8. Según su percepción ¿la experiencia y formación de su jefe en qué sentido ayudó a la toma de decisiones gerenciales en la organización?

9. ¿En algún momento durante el proceso de toma de decisiones percibió que su jefe era cerrado con sus opiniones?

Preferencias de los agentes decisores

10. ¿Les comunicaron oportunamente las decisiones tomadas garantizando no solo la estabilidad de la organización sino también la de los colaboradores?

11. Desde su percepción ¿siente que sus ideas o recomendaciones con respecto a la comercialización fueron valoradas durante el proceso de toma de decisiones gerenciales? ¿ Podría mencionar algunas situaciones?

Anexo 3: Certificado de Validez de Contenido del Instrumento de Investigación

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista Semiestructurada de Toma de decisiones gerenciales en una empresa de comercialización de carne de cerdo dirigido al gerente

Categoría 1: Toma de decisiones gerenciales		Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
N° 1	Etapas de la toma de decisiones gerenciales							
1	¿Cómo fue el proceso en la toma de decisiones en la empresa durante la pandemia de COVID-19? Mencione los pasos que ha seguido durante ese proceso (Indagar sobre las etapas: creando el contexto, exponer el problema adecuadamente, generar y evaluar alternativas, y elegir la mejor alternativa)	X		X		X		
2	Dentro del proceso de toma de decisiones ¿Cómo se identificó el problema a resolver durante la COVID 19? ¿o se orientó en responder inmediatamente a las restricciones del gobierno y/o limitación del entorno?	X		X		X		
3	¿Qué técnicas emplearon para identificar y elegir las alternativas de solución?	X		X		X		
4	¿Se analizaron cada una de las alternativas antes de tomar una decisión? ¿Cómo fue este análisis?	X		X		X		
5	¿Quiénes participaron en la toma de decisiones de la comercialización de cerdo durante la pandemia? ¿Fue una decisión participativa entre todos los colaboradores y directivos de la empresa o solo fue a nivel directivo?	X		X		X		
N° 2	Deseos de los agentes decisores							

6	¿Las decisiones tomadas contribuyeron a la empresa en su totalidad o se priorizaron beneficiarios? (accionistas, colaboradores)	X		X		X		
7	¿Las decisiones tomadas durante la pandemia obedecen a los fines y objetivos de la organización o se replantearon debido a la emergencia sanitaria?	X		X		X		
N° 3	Creencias de los agentes decisores							
8	¿Qué tanto su experiencia y formación influyeron en generación y evaluación de alternativas de solución durante la COVID 19? ¿y para la toma de decisiones en la empresa?	X		X		X		
9	¿Hubo situaciones en que se plantearon alternativas de solución o se tomaron decisiones contrarias a sus creencias y/o conocimientos durante la pandemia? ¿Cómo lo percibió y bajo que situaciones se hizo?	X		X		X		
10	¿Al momento de la toma de decisiones se consideraron los impactos que iba a tener dicha decisión sobre la organización en su totalidad? ¿Cuáles fueron los riesgos que tuvieron en cuenta?	X		X		X		
N° 4	Preferencias de los agentes decisores							
11	¿Qué criterios tuvo en cuenta para la propuesta de alternativas de solución?	X		X		X		
12	¿Cómo priorizaron estas alternativas?	X		X		X		
13	¿Qué lineamientos y valores organizacionales se tomaron en cuenta al momento de plantear y elegir las alternativas de solución para la toma de decisiones gerenciales?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad del experto:

Aplicable	X	Aplicable atendiendo las observaciones		No aplicable	
-----------	---	--	--	--------------	--

Apellidos y nombres del experto: (Mg.) Jose Alberto Guevara Tirado

Especialidad del experto: Administración y Recursos Humanos

email: jose.guevara19@gmail.com

Fecha de validación: 24/05/2022



Jose Alberto Guevara Tirado

40219665

Criterios de Evaluación:

Pertinencia: el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o categoría específica del constructo.

Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítems, es conciso, exacto y directo.

Suficiencia: si los ítems planteados son suficientes para obtener información de las categorías y subcategorías.

Certificado de Validez de Contenido del Instrumento de Investigación

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista Semiestructurada de Toma de decisiones gerenciales en una empresa de comercialización de carne de cerdo dirigido a los responsables de la comercialización y operarios

Categoría 1: Toma de decisiones gerenciales		Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
N° 1	Etapas de la toma de decisiones gerenciales							
1	¿Cómo percibió el proceso en la toma de decisiones en la empresa durante la pandemia de COVID-19? (Indagar sobre las etapas: creando el contexto, exponer el problema adecuadamente, generar y evaluar alternativas, y elegir la mejor alternativa)	X		X		X		
2	¿Cuál fue su participación en el proceso de toma de decisiones gerenciales durante la COVID 19? ¿Cómo percibió su participación? Nota: En caso de haber participado en el proceso de toma de decisiones continuar con la pregunta 3,4 y 5. Caso contrario continuar con la pregunta 6.	X		X		X		
3	Dentro del proceso de toma de decisiones ¿Cómo se identificó el problema a resolver durante la COVID 19? ¿o se orientó en responder inmediatamente a las restricciones del gobierno y/o limitación del entorno?	X		X		X		
4	¿Qué técnicas emplearon para identificar y elegir las alternativas de solución?	X		X		X		
5	¿Se analizaron cada una de las alternativas antes de tomar una decisión? ¿Cómo fue este análisis?	X		X		X		
N° 2	Deseos de los agentes decisores							

6	¿Qué imagen percibió de su jefe con respecto a las decisiones tomadas? Indagar sobre percepción de intereses o deseos personales, u organizacionales, así como que tan seguros se sintieron los colaboradores.	X		X		X		
7	¿Como percibe las decisiones gerenciales que se tomaron? ¿Beneficiaron a la organización en su totalidad o quienes se perjudicaron?	X		X		X		
N° 3	Creencias de los agentes decisores							
8	Según su percepción ¿la experiencia y formación de su jefe en qué sentido ayudó a la toma de decisiones gerenciales en la organización?	X		X		X		
9	¿En algún momento durante el proceso de toma de decisiones percibió que su jefe era cerrado con sus opiniones?	X		X		X		
N° 4	Preferencias de los agentes decisores							
10	¿Les comunicaron oportunamente las decisiones tomadas garantizando no solo la estabilidad de la organización sino también la de los colaboradores?	X		X		X		
11	Desde su percepción ¿siente que sus ideas o recomendaciones con respecto a la comercialización fueron valoradas durante el proceso de toma de decisiones gerenciales? ¿ Podría mencionar algunas situaciones?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad del experto:

Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>	Aplicable atendiendo las observaciones	<input type="checkbox"/>	No aplicable	<input type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	--	--------------------------	--------------	--------------------------

Apellidos y nombres del experto: (Mg.) Jose Alberto Guevara Tirado

Especialidad del experto: Administración y Recursos Humanos

email: jose.guevara19@gmail.com

Fecha de validación: 24/05/2022



Jose Alberto Guevara Tirado

40219665

Criterios de Evaluación:

Pertinencia: el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o categoría específica del constructo.

Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítems, es conciso, exacto y directo.

Suficiencia: si los ítems planteados son suficientes para obtener información de las categorías y subcategorías.

Certificado de Validez de Contenido del Instrumento de Investigación

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista Semiestructurada de Toma de decisiones gerenciales en una empresa de comercialización de carne de cerdo dirigido al gerente

Categoría 1: Toma de decisiones gerenciales		Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
N° 1	Etapas de la toma de decisiones gerenciales							
1	¿Cómo fue el proceso en la toma de decisiones en la empresa durante la pandemia de COVID-19? Mencione los pasos que ha seguido durante ese proceso (Indagar sobre las etapas: creando el contexto, exponer el problema adecuadamente, generar y evaluar alternativas, y elegir la mejor alternativa)	X		X		X		
2	Dentro del proceso de toma de decisiones ¿Cómo se identificó el problema a resolver durante la COVID 19? ¿o se orientó en responder inmediatamente a las restricciones del gobierno y/o limitación del entorno?	X		X		X		
3	¿Qué técnicas emplearon para identificar y elegir las alternativas de solución?	X		X		X		
4	¿Se analizaron cada una de las alternativas antes de tomar una decisión? ¿Cómo fue este análisis?	X		X		X		
5	¿Quiénes participaron en la toma de decisiones de la comercialización de cerdo durante la pandemia? ¿Fue una decisión participativa entre todos los colaboradores y directivos de la empresa o solo fue a nivel directivo?	X		X		X		
N° 2	Deseos de los agentes decisores							

6	¿Las decisiones tomadas contribuyeron a la empresa en su totalidad o se priorizaron beneficiarios? (accionistas, colaboradores)	X		X		X		
7	¿Las decisiones tomadas durante la pandemia obedecen a los fines y objetivos de la organización o se replantearon debido a la emergencia sanitaria?	X		X		X		
N° 3	Creencias de los agentes decisores							
8	¿Qué tanto su experiencia y formación influyeron en generación y evaluación de alternativas de solución durante la COVID 19? ¿y para la toma de decisiones en la empresa?	X		X		X		
9	¿Hubo situaciones en que se plantearon alternativas de solución o se tomaron decisiones contrarias a sus creencias y/o conocimientos durante la pandemia? ¿Cómo lo percibió y bajo que situaciones se hizo?	X		X		X		
10	¿Al momento de la toma de decisiones se consideraron los impactos que iba a tener dicha decisión sobre la organización en su totalidad? ¿Cuáles fueron los riesgos que tuvieron en cuenta?	X		X		X		
N° 4	Preferencias de los agentes decisores							
11	¿Qué criterios tuvo en cuenta para la propuesta de alternativas de solución?	X		X		X		
12	¿Cómo priorizaron estas alternativas?	X		X		X		
13	¿Qué lineamientos y valores organizacionales se tomaron en cuenta al momento de plantear y elegir las alternativas de solución para la toma de decisiones gerenciales?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad del experto:

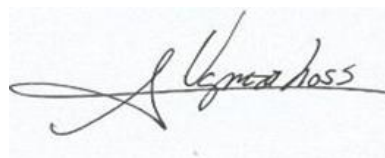
Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>	Aplicable atendiendo las observaciones	<input type="checkbox"/>	No aplicable	<input type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	--	--------------------------	--------------	--------------------------

Apellidos y nombres del experto: (Mg.) Ugarriza Gross Gustavo Adolfo

Especialidad del experto: Marketing

email: gustavuga@gmail.com

Fecha de validación: 01/06/2022



Ugarriza Gross Gustavo Adolfo

18181673

Criterios de Evaluación:

Pertinencia: el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o categoría específica del constructo.

Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítems, es conciso, exacto y directo.

Suficiencia: si los ítems planteados son suficientes para obtener información de las categorías y subcategorías.

Certificado de Validez de Contenido del Instrumento de Investigación

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista Semiestructurada de Toma de decisiones gerenciales en una empresa de comercialización de carne de cerdo dirigido a los responsables de la comercialización y operarios

Categoría 1: Toma de decisiones gerenciales		Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
N° 1	Etapas de la toma de decisiones gerenciales							
1	¿Cómo percibió el proceso en la toma de decisiones en la empresa durante la pandemia de COVID-19? (Indagar sobre las etapas: creando el contexto, exponer el problema adecuadamente, generar y evaluar alternativas, y elegir la mejor alternativa)	X		X		X		
2	¿Cuál fue su participación en el proceso de toma de decisiones gerenciales durante la COVID 19? ¿Cómo percibió su participación? Nota: En caso de haber participado en el proceso de toma de decisiones continuar con la pregunta 3,4 y 5. Caso contrario continuar con la pregunta 6.	X		X		X		
3	Dentro del proceso de toma de decisiones ¿Cómo se identificó el problema a resolver durante la COVID 19? ¿o se orientó en responder inmediatamente a las restricciones del gobierno y/o limitación del entorno?	X		X		X		
4	¿Qué técnicas emplearon para identificar y elegir las alternativas de solución?	X		X		X		
5	¿Se analizaron cada una de las alternativas antes de tomar una decisión? ¿Cómo fue este análisis?	X		X		X		
N° 2	Deseos de los agentes decisores							

6	¿Qué imagen percibió de su jefe con respecto a las decisiones tomadas? Indagar sobre percepción de intereses o deseos personales, u organizacionales, así como que tan seguros se sintieron los colaboradores.	X		X		X		
7	¿Como percibe las decisiones gerenciales que se tomaron? ¿Beneficiaron a la organización en su totalidad o quienes se perjudicaron?	X		X		X		
N° 3	Creencias de los agentes decisores							
8	Según su percepción ¿la experiencia y formación de su jefe en qué sentido ayudó a la toma de decisiones gerenciales en la organización?	X		X		X		
9	¿En algún momento durante el proceso de toma de decisiones percibió que su jefe era cerrado con sus opiniones?	X		X		X		
N° 4	Preferencias de los agentes decisores							
10	¿Les comunicaron oportunamente las decisiones tomadas garantizando no solo la estabilidad de la organización sino también la de los colaboradores?	X		X		X		
11	Desde su percepción ¿siente que sus ideas o recomendaciones con respecto a la comercialización fueron valoradas durante el proceso de toma de decisiones gerenciales? ¿ Podría mencionar algunas situaciones?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad del experto:

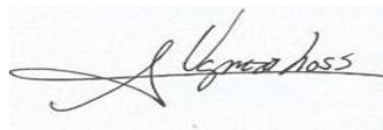
Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>	Aplicable atendiendo las observaciones	<input type="checkbox"/>	No aplicable	<input type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	--	--------------------------	--------------	--------------------------

Apellidos y nombres del experto: (Mg.) Ugarriza Gross Gustavo Adolfo

Especialidad del experto: Marketing

email: gustavuga@gmail.com

Fecha de validación: 01/06/2022



Ugarriza Gross Gustavo Adolfo

18181673

Criterios de Evaluación:

Pertinencia: el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o categoría específica del constructo.

Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítems, es conciso, exacto y directo.

Suficiencia: si los ítems planteados son suficientes para obtener información de las categorías y subcategorías.

Certificado de Validez de Contenido del Instrumento de Investigación

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista Semiestructurada de Toma de decisiones gerenciales en una empresa de comercialización de carne de cerdo dirigido al gerente

Categoría 1: Toma de decisiones gerenciales		Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
N° 1	Etapas de la toma de decisiones gerenciales							
1	¿Cómo fue el proceso en la toma de decisiones en la empresa durante la pandemia de COVID-19? Mencione los pasos que ha seguido durante ese proceso (Indagar sobre las etapas: creando el contexto, exponer el problema adecuadamente, generar y evaluar alternativas, y elegir la mejor alternativa)	X		X		X		
2	Dentro del proceso de toma de decisiones ¿Cómo se identificó el problema a resolver durante la COVID 19? ¿o se orientó en responder inmediatamente a las restricciones del gobierno y/o limitación del entorno?	X		X		X		
3	¿Qué técnicas emplearon para identificar y elegir las alternativas de solución?	X		X		X		
4	¿Se analizaron cada una de las alternativas antes de tomar una decisión? ¿Cómo fue este análisis?	X		X		X		
5	¿Quiénes participaron en la toma de decisiones de la comercialización de cerdo durante la pandemia? ¿Fue una decisión participativa entre todos los	X		X		X		

	colaboradores y directivos de la empresa o solo fue a nivel directivo?							
N° 2	Deseos de los agentes decisores							
6	¿Las decisiones tomadas contribuyeron a la empresa en su totalidad o se priorizaron beneficiarios? (accionistas, colaboradores)	X		X		X		
7	¿Las decisiones tomadas durante la pandemia obedecen a los fines y objetivos de la organización o se replantearon debido a la emergencia sanitaria?	X		X		X		
N° 3	Creencias de los agentes decisores							
8	¿Qué tanto su experiencia y formación influyeron en generación y evaluación de alternativas de solución durante la COVID 19? ¿y para la toma de decisiones en la empresa?	X		X		X		
9	¿Hubo situaciones en que se plantearon alternativas de solución o se tomaron decisiones contrarias a sus creencias y/o conocimientos durante la pandemia? ¿Cómo lo percibió y bajo que situaciones se hizo?	X		X		X		
10	¿Al momento de la toma de decisiones se consideraron los impactos que iba a tener dicha decisión sobre la organización en su totalidad? ¿Cuáles fueron los riesgos que tuvieron en cuenta?	X		X		X		
N° 4	Preferencias de los agentes decisores							
11	¿Qué criterios tuvo en cuenta para la propuesta de alternativas de solución?	X		X		X		
12	¿Cómo priorizaron estas alternativas?	X		X		X		
13	¿Qué lineamientos y valores organizacionales se tomaron en cuenta al momento de plantear y elegir las	X		X		X		

alternativas de solución para la toma de decisiones gerenciales?							
--	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad del experto:

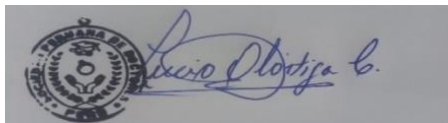
Aplicable	X	Aplicable atendiendo las observaciones		No aplicable	
-----------	---	--	--	--------------	--

Apellidos y nombres del experto: (Dr.) Olórtiga Cóndor Lucio Wilfredo

Especialidad del experto: Economista

email: lucio240257@hotmail.com

Fecha de validación: 01/06/2022



Olórtiga Cóndor Lucio Wilfredo

17808640

Criterios de Evaluación:

Pertinencia: el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o categoría específica del constructo.

Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítems, es conciso, exacto y directo.

Suficiencia: si los ítems planteados son suficientes para obtener información de las categorías y subcategorías.

Certificado de Validez de Contenido del Instrumento de Investigación

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista Semiestructurada de Toma de decisiones gerenciales en una empresa de comercialización de carne de cerdo dirigido a los responsables de la comercialización y operarios

Categoría 1: Toma de decisiones gerenciales		Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
N° 1	Etapas de la toma de decisiones gerenciales							
1	¿Cómo percibió el proceso en la toma de decisiones en la empresa durante la pandemia de COVID-19? (Indagar sobre las etapas: creando el contexto, exponer el problema adecuadamente, generar y evaluar alternativas, y elegir la mejor alternativa)	X		X		X		
2	¿Cuál fue su participación en el proceso de toma de decisiones gerenciales durante la COVID 19? ¿Cómo percibió su participación? Nota: En caso de haber participado en el proceso de toma de decisiones continuar con la pregunta 3,4 y 5. Caso contrario continuar con la pregunta 6.	X		X		X		
3	Dentro del proceso de toma de decisiones ¿Cómo se identificó el problema a resolver durante la COVID 19? ¿o se orientó en responder inmediatamente a las restricciones del gobierno y/o limitación del entorno?	X		X		X		
4	¿Qué técnicas emplearon para identificar y elegir las alternativas de solución?	X		X		X		
5	¿Se analizaron cada una de las alternativas antes de tomar una decisión? ¿Cómo fue este análisis?	X		X		X		
N° 2	Deseos de los agentes decisores							

6	¿Qué imagen percibió de su jefe con respecto a las decisiones tomadas? Indagar sobre percepción de intereses o deseos personales, u organizacionales, así como que tan seguros se sintieron los colaboradores.	X		X		X		
7	¿Como percibe las decisiones gerenciales que se tomaron? ¿Beneficiaron a la organización en su totalidad o quienes se perjudicaron?	X		X		X		
N° 3	Creencias de los agentes decisores							
8	Según su percepción ¿la experiencia y formación de su jefe en qué sentido ayudó a la toma de decisiones gerenciales en la organización?	X		X		X		
9	¿En algún momento durante el proceso de toma de decisiones percibió que su jefe era cerrado con sus opiniones?	X		X		X		
N° 4	Preferencias de los agentes decisores							
10	¿Les comunicaron oportunamente las decisiones tomadas garantizando no solo la estabilidad de la organización sino también la de los colaboradores?	X		X		X		
11	Desde su percepción ¿siente que sus ideas o recomendaciones con respecto a la comercialización fueron valoradas durante el proceso de toma de decisiones gerenciales? ¿ Podría mencionar algunas situaciones?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad del experto:

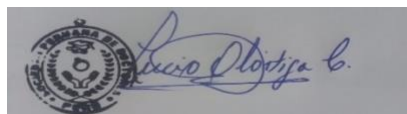
Aplicable	X	Aplicable atendiendo las observaciones		No aplicable	
-----------	---	--	--	--------------	--

Apellidos y nombres del experto: (Dr.) Olórtiga Cóndor Lucio Wilfredo

Especialidad del experto: Economista

email: lucio240257@hotmail.com

Fecha de validación: 01/06/2022



Olórtiga Cóndor Lucio Wilfredo

17808640

Criterios de Evaluación:

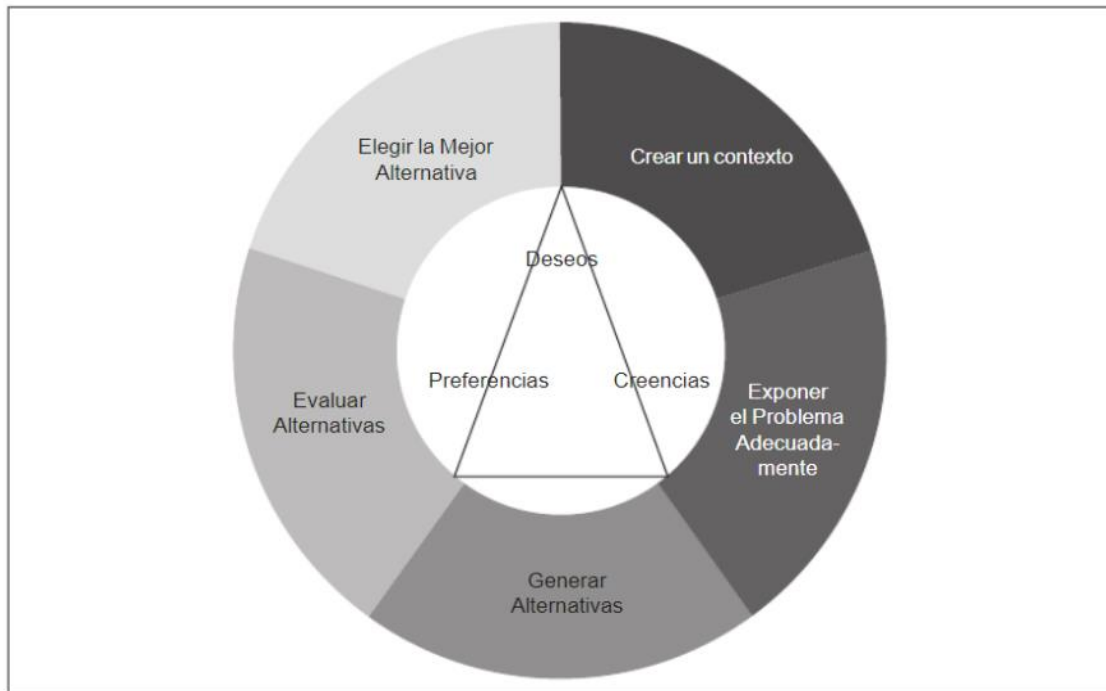
Pertinencia: el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o categoría específica del constructo.

Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítems, es conciso, exacto y directo.

Suficiencia: si los ítems planteados son suficientes para obtener información de las categorías y subcategorías.

Anexo 4: Modelo de análisis de racionalidad de toma de decisiones gerenciales



Nota: Tomado de Arredondo y Vásquez (2013).