



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN-GERENCIA



CULTURA GERENCIAL Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LAS ORGANIZACIONES VENEZOLANAS

Trabajo de Grado para optar al título de Magister Scientiae en Administración
Mención: Gerencia

Autor: Nydia Lenid González Bernal

Tutor: PhD. Jaime Buitrago Alba

Mérida – Venezuela
Junio 2025

C.C. Reconocimiento

RESUMEN

La presente investigación analiza la influencia de la cultura gerencial en la competitividad empresarial de las organizaciones venezolanas, en un contexto marcado por profundas crisis económicas, sociales e institucionales. Mediante un enfoque cualitativo, se triangulan análisis documental, observaciones de campo y entrevistas semiestructuradas, orientadas por los modelos de Hofstede y McClelland. Los hallazgos revelan que patrones culturales como el colectivismo, el cortoplacismo, la alta distancia de poder y la indulgencia afectan negativamente el liderazgo, la innovación y la eficiencia organizacional. Se evidencia una desconexión entre la cultura gerencial dominante y los determinantes internacionales de la competitividad, lo que obstaculiza el desarrollo sostenido de las empresas venezolanas. Las conclusiones sugieren que es imprescindible transformar prácticas gerenciales tradicionales por medio de estrategias que promuevan la meritocracia, la orientación al logro y la gestión del talento humano. La investigación aporta insumos teóricos y prácticos para diseñar intervenciones que fortalezcan la cultura organizacional y el desempeño competitivo en Venezuela.

Palabras clave: Cultura gerencial, competitividad empresarial, organizaciones venezolanas, dimensiones culturales, motivaciones humanas.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	12
Justificación de la investigación	13
Alcance y delimitación de la investigación	14
CAPÍTULO II	16
MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL	16
Antecedentes de la Investigación	17
Bases Teóricas	25
Noción de Cultura	26
Cultura Nacional	30
Cultura nacional venezolana	34
Cultura Organizacional	47
Cultura gerencial.....	52
Competitividad	56
Evolución de la noción de competitividad	57
Importancia de la competitividad	59
Factores fundamentales que influyen en la competitividad	60
Modelo del Diamante de la Ventaja Nacional.	61
Las condiciones de los factores del modelo del diamante de la ventaja nacional. .	63
Índice de competitividad Global (ICG) del Foro Económico Mundial	80
Ranking de Competitividad Mundial del (IMD).....	87
Bases legales.....	92
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	92
Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)	95
Unidad principal de análisis, unidades de registro y vivencias	98

Eventos de estudio y categorías.....	100
CAPÍTULO III	102
MARCO METODOLÓGICO	102
Enfoque de la Investigación.....	102
Diseño de la investigación	104
Métodos investigativos.....	105
Técnicas de investigación	107
Instrumentos de recolección de datos	108
Población y muestra	111
Informantes clave.....	112
Validez y confiabilidad del estudio	113
CAPITULO IV.....	115
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	115
ANÁLISIS DE DATOS EN MATRICES DE TRIANGULACIÓN.....	115
Triangulación de un modelo de cultura gerencial con las dimensiones culturales de Hofstede y las motivaciones humanas de McClelland.....	115
Triangulación de metodologías internacionales de la competitividad	118
Triangulación de autores	120
Triangulación de métodos de investigación	122
CAPITULO V.....	124
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES.....	125
REFERENCIAS.....	127
ANEXOS	142

LISTA DE TABLAS

1. Antecedentes de nivel local -----	19
2. Antecedentes de nivel regional -----	20
3. Antecedentes de nivel nacional-----	21
4. Motivaciones Humanas de David McClellan (1974). -----	37
5. Diamante de la ventaja nacional de Michael Porter y su aplicación en Venezuela -----	77
6. Estructura del Índice de Competitividad Global (ICG). -----	84
7. Dimensiones y subfactores del Ranking de Competitividad Mundial (IMD). -----	89
8. Triangulación teórica de un modelo de cultura gerencial con las dimensiones culturales de Hofstede y las motivaciones humanas de McClelland -----	117
9. Triangulación de metodologías internacionales de la competitividad -----	120
10. Triangulación de autores: Diamante de Porter, ICG, IMD con autores de antecedentes y de bases teóricas. -----	122
11. Triangulación de métodos de investigación -----	124

LISTA DE FIGURAS

1. Evolución en el Ranking IMD de algunos países latinoamericanos-----	6
2. Evolución en el Ranking ICG de algunos países latinoamericanos -----	7
3. Ranking de Prosperidad: Países de América Latina (2016-2023) -----	8
4. Los tres niveles de la cultura organizacional-----	50
5. Determinantes de la ventaja nacional -----	63
6. Sistema completo del modelo del diamante de la ventaja nacional -----	73

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por dinámicas globales altamente competitivas, las organizaciones enfrentan el desafío de sostener su eficiencia, adaptabilidad e innovación para asegurar su permanencia en el mercado. En este contexto, la cultura organizacional ha emergido como un factor determinante del comportamiento interno de las empresas y, en particular, la cultura gerencial se ha posicionado como una dimensión clave para el análisis del desempeño institucional. Esta cultura gerencial, entendida como el conjunto de creencias, prácticas y estilos de liderazgo que configuran la forma de dirigir y gestionar las organizaciones, actúa como mediadora entre la cultura nacional y la estrategia empresarial (Hofstede et al, 2010, pp 341-377).

En Venezuela, un colapso sistémico impulsado por un modelo económico insostenible, una profunda crisis institucional y un grave quebrantamiento del tejido social, han deteriorado prolongadamente la competitividad empresarial de las organizaciones del país (Hausmann, 2020; Sánchez, 2020).

Diversos informes internacionales, como el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, el Ranking de Competitividad del IMD y el Índice Legatum de Prosperidad, ubican de forma recurrente al país entre los últimos lugares, reflejando no solo limitaciones estructurales, sino también debilidades internas en la gestión de las organizaciones. Esta situación plantea la necesidad de analizar factores menos explorados, como los elementos culturales que subyacen en la gerencia venezolana y su posible rol como obstáculo o potencial motor del desarrollo organizacional.

A partir de estas premisas, la presente investigación se propone determinar la influencia de la cultura gerencial en la competitividad empresarial de las organizaciones venezolanas, a través de un estudio cualitativo sustentado en los modelos teóricos de Geert Hofstede y David McClelland. Se busca comprender cómo los valores culturales, las motivaciones humanas y los patrones de comportamiento gerencial inciden en la capacidad de las empresas para innovar, adaptarse y competir. Para ello, se triangulan entrevistas a informantes clave con el análisis de documentos y la observación empírica en campo, lo cual permite una aproximación profunda al fenómeno estudiado.

La relevancia científica de este trabajo radica en que contribuye a cerrar una brecha significativa en la literatura sobre competitividad en el contexto venezolano, tradicionalmente dominada por enfoques macroeconómicos y cuantitativos. Al adoptar una perspectiva interpretativa y centrarse en el componente cultural, se abren nuevas vías de análisis y acción para el rediseño de modelos de gestión más congruentes con los desafíos actuales. Además, los hallazgos ofrecen bases empíricas para el diseño de intervenciones gerenciales orientadas a fortalecer las capacidades organizacionales desde una transformación de fondo.

Esta investigación se enmarca en el campo del comportamiento organizacional y la gerencia estratégica, con énfasis en el análisis cultural como categoría explicativa. La delimitación se circunscribe al estudio de organizaciones venezolanas públicas y privadas de diversos sectores, incluyendo el rol del gobierno en cuanto a los factores macro y microeconómicos, sin desconocer la influencia contextual de lo político. Además, el estudio plantea que la mejora sostenida de la competitividad empresarial en Venezuela requiere, más que reformas técnicas, una profunda intervención cultural que redefina los fundamentos del ejercicio gerencial.

La presente investigación ha sido estructurada de la siguiente manera: en el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, la delimitación del estudio y alcance.

En el capítulo II se despliegan el marco teórico-referencial con los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales, las unidades de análisis, los eventos de estudio y categorización.

En el capítulo III se desarrolla el marco metodológico que contiene el enfoque, el diseño, los métodos, las técnicas, los instrumentos, población y muestra, informantes clave, además de la validez y confiabilidad del estudio.

En el capítulo IV se expone el análisis y la interpretación de los resultados, producto de la aplicación de los métodos e instrumentos, mediante técnicas de triangulación de información.

En el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el contexto corporativo e institucional moderno, las organizaciones enfrentan el desafío de mantener un funcionamiento eficaz y asegurar su éxito a largo plazo a través de la eficiencia, la innovación, la calidad y la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno (Porter, 1985; Kotter, 1996; Drucker, 1999). Este reto ha impulsado la investigación en administración y en gestión, dando lugar a diversos constructos teóricos que exploran las dinámicas internas de las organizaciones desde la perspectiva del comportamiento.

Para comprender la competitividad en Venezuela, es fundamental diferenciar entre organizaciones y organizaciones empresariales. Una organización es un sistema social donde individuos coordinados buscan objetivos específicos dentro de una estructura (Scott y Davis, 2007, p. 25), abarcando desde entidades gubernamentales hasta empresas. Sin embargo, las organizaciones empresariales son una subcategoría con el fin primordial de generar valor económico y obtener beneficios, siendo su función económica la producción y distribución de bienes y servicios (Drucker, 1974, p. 37), y su existencia regida por la rentabilidad en el mercado.

El presente estudio se enfoca en la competitividad de las organizaciones empresariales, pero reconoce que su éxito está intrínsecamente ligado al desempeño de las organizaciones estatales. A pesar de que estas últimas no buscan rentabilidad, en economías de alta intervención como la venezolana, las empresas dependen de ellas para procesos cruciales como la creación, impuestos y permisos. La ineficiencia, la burocracia o la corrupción en estas organizaciones públicas -problemas asociados a la debilidad institucional en el país (Obuchi, 2025)-, se erigen como barreras significativas para la competitividad empresarial.

En este sentido, la cultura organizacional emerge como un factor fundamental para comprender el comportamiento de las empresas. Sin embargo, dentro de la cultura organizacional, un componente de particular importancia, y foco de este estudio, es

la cultura gerencial. Gibson et al. (2013) señalan que "la cultura nacional, las subculturas, la cultura organizacional y la historia influyen en los patrones de comportamiento de los empleados y en las estructuras y procesos de las organizaciones" (p. 63). Por consiguiente, comprender cómo la cultura de una nación impacta la efectividad empresarial a lo largo del tiempo se vuelve esencial.

De acuerdo con Tylor (1871), citado por Kahn (75), la cultura se define como "aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad" (p. 29). Esta visión integradora de la cultura permite que cualquier segmento de una sociedad, incluidas sus empresas e instituciones, sea estudiado con el rigor científico necesario para entender las dinámicas organizacionales en un entorno globalizado.

En consecuencia, la cultura nacional moldea la cultura organizacional (Schein, 2010, p. 55), junto con factores como el liderazgo, las normas internas y las fuerzas externas del mercado y las regulaciones. Este entrelazamiento cultural es fundamental para entender cómo la efectividad empresarial puede verse afectada por la cultura organizacional, y particularmente por la cultura gerencial, dentro de un contexto nacional específico.

La cultura organizacional se compone, entre otros elementos, de la cultura gerencial, entendida como "las percepciones de la gerencia y sus mensajes, sistemas, normas y artefactos de arriba hacia abajo" (Raz y Fadlon, 2005, p. 166). Zukauskas et al. (2016, p. 31) señalan que esta cultura gerencial "distingue y destaca el entorno físico, la gestión, la organización de procesos, las actividades de gestión del personal, etc.", convirtiéndose así en un factor clave para la eficacia de las organizaciones. Es precisamente esta cultura gerencial, como elemento central de la cultura organizacional, la que se analizará en su relación con la competitividad en el contexto venezolano.

Para mantenerse y prosperar, las industrias contemporáneas diseñan modelos que les permitan crear y mantener ventajas competitivas a través de procesos de retroalimentación positiva. En este sentido, la naturaleza y el impacto de la competitividad "se ha convertido en un referente obligado dentro del estudio del desarrollo y bienestar de las economías" (Arboleda, 2016, p. 14).

Michael Porter (1990) expone que la competitividad se refiere a la capacidad de una entidad – persona, organización o país – para desarrollar ventajas que le permitan destacarse frente a sus competidores. Prahalad y Hamel (1990) complementan esta definición, argumentando que la competitividad empresarial se basa en la capacidad de anticipar y adaptarse a los cambios del mercado. En conjunto, estos enfoques sugieren que la competitividad implica no solo poseer ventajas actuales, sino también la agilidad y la previsión para mantenerlas y renovarlas en un entorno dinámico.

En marcado contraste con el desempeño de otros países productores de petróleo, como Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita, Noruega, Canadá y Estados Unidos, que han alcanzado posiciones destacadas en el Ranking de Competitividad Mundial del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD), Venezuela no solo se sitúa por debajo de todas las economías latinoamericanas, sino que también ha ocupado consistentemente la última posición entre las aproximadamente 60 a 70 economías analizadas anualmente desde 2011 hasta 2024, tal como se evidencia en la Figura 1, comparativa con algunos países de América Latina elegidos al azar por la fuente.

Figura 1

Evolución en el Ranking (IMD) de algunos países latinoamericanos



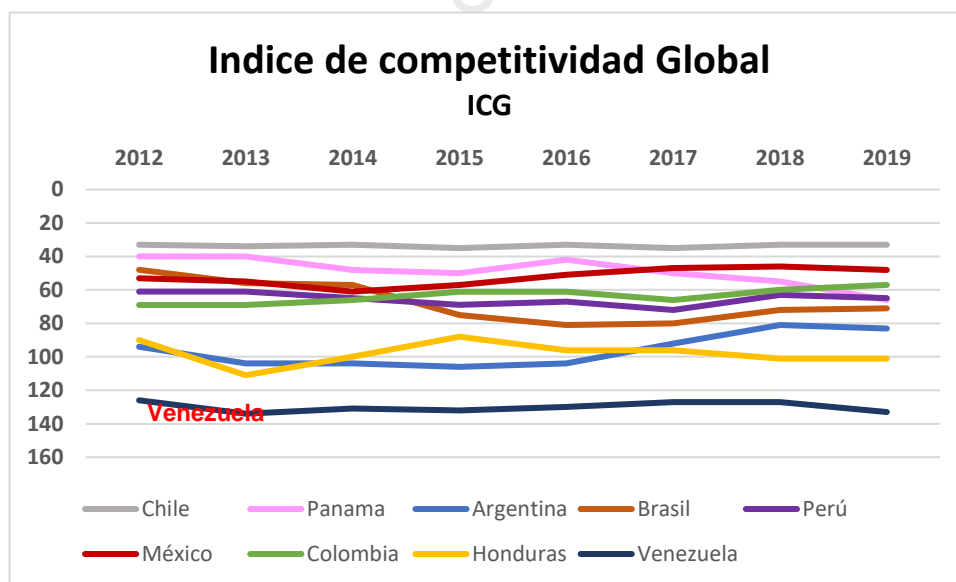
Fuente: Facultad de Economía y Negocios, U. de Chile. Informes de Competitividad Mundial (2011-2024).

Como se puede observar en la gráfica anterior, la posición de Venezuela en este índice ha fluctuado ligeramente, pero se ha mantenido en los puestos más bajos, lo que refleja los profundos desafíos económicos, políticos y sociales que han afectado al país. Esta situación evidencia las dificultades estructurales que enfrentan las organizaciones venezolanas para operar en un entorno que obstaculiza su crecimiento y desarrollo.

En esa misma línea, el Índice de Competitividad Global (ICG) del Foro Económico Mundial (2019) -último informe disponible con datos de Venezuela-, proporciona una perspectiva análoga de esta realidad, ubicando a Venezuela en el puesto 133 de 141 países evaluados, quedando entre los renglones de las economías africanas. Al igual que en el índice citado anteriormente, Venezuela se ubicó por debajo de todos los países de América Latina desde el año 2012 hasta 2019, tal como se exhibe en la Figura 2, en la que se compara a Venezuela con algunos países escogidos de América Latina (los mismos de la gráfica anterior).

Figura 2

Evolución en el Ranking ICG de algunos países latinoamericanos



Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes del Foro Económico Mundial (ICG) (2012-2019).

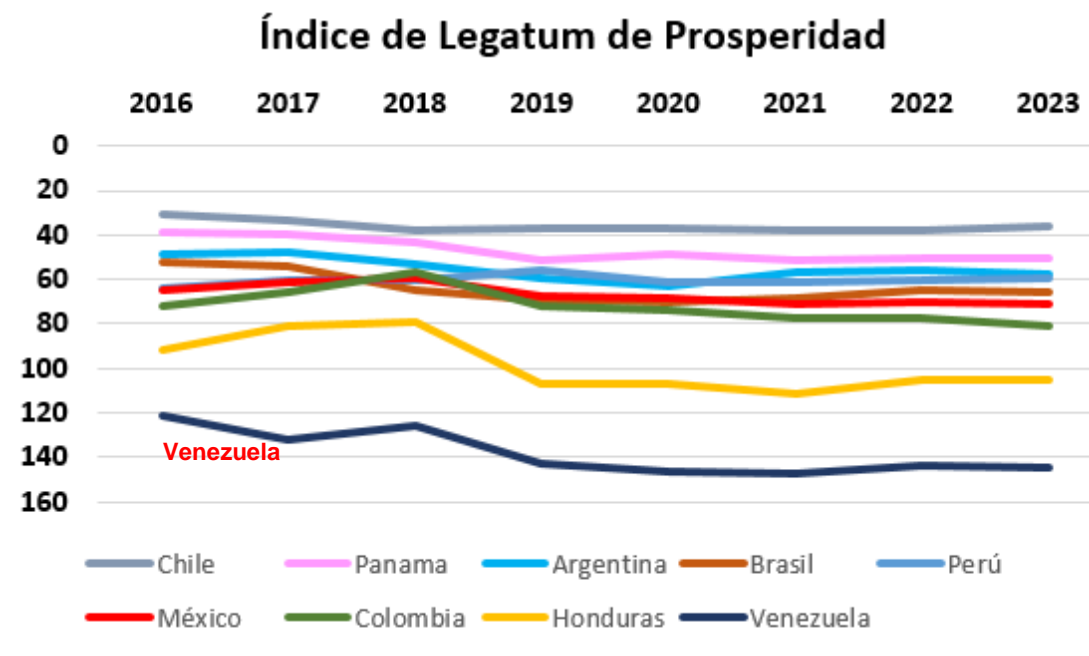
Tal como se observa en la figura 2, la persistente ubicación en los últimos lugares de este ranking subraya la urgencia de comprender los factores que limitan la capacidad de Venezuela para competir en el escenario global.

Así mismo, el Índice Legatum de Prosperidad (2023) ofrece una perspectiva complementaria, situando a Venezuela en el último lugar entre los países de América Latina, y en el puesto 145 de 167 economías a nivel mundial. Este índice, que evalúa diversos aspectos del bienestar y la prosperidad de las naciones, confirma la precaria situación de Venezuela en comparación con sus vecinos regionales y con el resto del mundo.

A continuación, en la figura 3, se muestra cómo Venezuela ocupa reiteradamente los últimos lugares de este Ranking entre los países de América Latina, una tendencia que se sostiene en el tiempo durante el período 2016-2023. La persistencia de esta situación subraya la necesidad de implementar reformas estructurales que permitan al país recuperar su capacidad para generar prosperidad y bienestar para su población.

Figura 3

Ranking de Prosperidad: Países de América Latina (2016-2023)



Fuente: Elaboración propia con base en los informes del Índice Legatum de Prosperidad (2016-2023)

Al igual que los rankings del IMD y el ICG, el Índice Legatum de Prosperidad revela la necesidad de abordar los desafíos estructurales que impiden el progreso y el desarrollo del país.

Por su parte, el estudio de Ruiz y Sáez (2017), profundiza en esta realidad, evaluando el desempeño de la economía venezolana en relación con 51 economías a través de 16 índices de competitividad, incluyendo el Global (ICG), Mundial (IMD), viajes y turismo (ICVT), haciendo negocios (IHN), facilidad del comercio (IFC), mercados abiertos (IMA), desempeño logístico (IDL), infraestructura (IGI), oportunidad (IGO), innovación (IGIN), desarrollo de las tecnologías (IDT), preparación a la conectividad (IPC), talento (IGCT), talento global (IMDTG), capital humano (ICH), y complejidad económica (ICE) (p. 363).

Los resultados de este estudio, y su persistencia en el tiempo, revelan que Venezuela se ubicó en el último lugar en 12 de estos índices, y en posiciones críticas en los 4 restantes. Esto indica que no se han implementado políticas efectivas para revertir la caída en competitividad, lo que se traduce en un estancamiento prolongado de los sectores productivos y en una pérdida de capacidad de respuesta ante los cambios en el entorno global.

Así pues, resulta paradójico que Venezuela, a pesar de contar con abundantes recursos naturales, una posición geográfica estratégica y una población con un alto nivel de capacitación, continúe ocupando las últimas posiciones en los índices de competitividad. En este contexto, diversos estudios sugieren que, además de los factores económicos tradicionales, existen elementos no económicos que contribuyen a esta situación, obstaculizando la competitividad nacional.

Una clara manifestación de estos elementos es el limitado desempeño de las empresas venezolanas desde fines del siglo pasado, pues buena parte de ellas presentan dificultades en su eficiencia, innovación, calidad y adaptación al entorno cambiante, es decir, en su competitividad (Naím y Piñango, 1986; Enright et al., 1994; Granell et al., 1995, 1997; Peñaloza, 2000; Bustos, 2014; Peñaloza et al., 2016; Valencia, 2020; Carrillo, 2023). Estos problemas, sin embargo, parecen remontarse a mediados

del siglo XX, agravados por la riqueza petrolera, las políticas económicas fallidas y una dependencia excesiva del petróleo (Bautista, 2013).

En las últimas dos décadas, la situación se ha deteriorado drásticamente, a tal punto que Hausmann (2020) considera que ha sido "la mayor catástrofe económica en la región desde que se tienen registros macroeconómicos" y asegura que este desafío se ha intensificado debido a la fuerte contracción económica, la hiperinflación, el colapso de la producción petrolera y las refinerías, la escasez de combustibles, el deterioro de los servicios públicos domiciliarios y la diáspora.

Un aspecto económico y social que agudizó la crisis en el nuevo milenio fue el cierre de aproximadamente 370.000 empresas privadas (Fedecámaras, 2019). Las empresas que han resistido estos obstáculos se han visto obligadas a replantear sus modelos de gestión para sobrevivir, enfrentando además serias dificultades financieras y las fiscalizaciones de los entes de regulación y control públicos, cuyas intervenciones son de "carácter represivo por parte del Estado hacia los contribuyentes" (Armas y Colmenares, 2009, p. 15).

En este contexto de crisis económica y social, uno de los factores históricos fundamentales que ha caracterizado la competitividad nacional parece centrarse en la cultura nacional venezolana marcada por características colectivistas, particularistas y de prácticas de favoritismo como el compadrazgo, el clientelismo y el nepotismo, lo cual influye significativamente en la cultura organizacional (Valencia, 2020, p. 73; Rial, 2013, pp. 42, 184, 197).

Como se ha mencionado anteriormente, la cultura gerencial es influida por las capas de cultura superiores, cuyas prácticas arraigadas en la idiosincrasia afectan la eficacia organizacional al dificultar la meritocracia y la selección de talento basada en competencias (Naím, 1989, p. 48). Aunque estas prácticas pueden promover la lealtad y la cohesión interna, también limitan la efectividad empresarial al obstaculizar otros aspectos de la eficiencia organizacional.

Así pues, el problema angular de esta investigación se centra en la manera en que la cultura gerencial influye en la competitividad empresarial de las organizaciones venezolanas. Este cuestionamiento debe encontrar respuestas aproximadas, pues a pesar de los esfuerzos de muchas empresas por mejorar su desempeño, parecen

persistir limitaciones asociadas a estilos de gestión tradicionales, resistencia al cambio y falta de innovación en las prácticas gerenciales. Además, la escasa literatura disponible sobre el tema en el contexto venezolano dificulta la identificación de estrategias efectivas para alinear la cultura gerencial con los requerimientos de un entorno competitivo.

La persistencia de estas limitaciones sugiere la existencia de comportamientos en la cultura gerencial, incompatibles con los determinantes de la competitividad. Para profundizar en esta relación, se propone establecer una correlación entre dichos comportamientos y de las dimensiones culturales evaluadas en la sociedad venezolana por Hofstede et al. (2010), tales como el distanciamiento de poder, el colectivismo, la orientación de corto plazo y la indulgencia, dimensiones cuyos resultados parecen relacionarse con el estado de la competitividad en el país

Por otra parte, también se podrán correlacionar los patrones de comportamiento de la gerencia venezolana con el informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela para los años 1930, 1950 y 1970 en colaboración con la Fundación Venezolana para el Desarrollo de Actividades Socioeconómicas FUNDASE (McClelland, 1974).

La elevada competencia internacional y la necesidad de adaptarse a entornos dinámicos, resaltan la urgencia de analizar los aspectos más relevantes de la cultura gerencial en Venezuela, con el fin de diseñar estrategias de intervención a la cultura gerencial que permitan a futuro, fomentar prácticas organizacionales que impulsen la competitividad empresarial, es decir, la eficiencia, la innovación, la calidad y la adaptación al entorno.

Con base en lo expuesto y ante la creciente preocupación por el estado de la competitividad en Venezuela, surge la pregunta central que guía esta investigación: ¿Cómo influye la cultura gerencial en la competitividad empresarial de las organizaciones? Para abordar esta cuestión de manera integral, es fundamental responder a las siguientes interrogantes adicionales: ¿Qué patrones de la cultura gerencial en Venezuela contribuyen o limitan su competitividad empresarial?, ¿Cuáles son las características más relevantes de la competitividad de las organizaciones venezolanas según las metodologías internacionales?, ¿Cuáles son los hallazgos o cosmovisiones sobre la competitividad empresarial venezolana que destacan las

investigaciones y textos según autores nacionales y extranjeros?, ¿Qué nivel de concordancia existe entre los resultados obtenidos por metodologías internacionales y los resultados derivados de los instrumentos cualitativos aplicados en Venezuela?

Estas preguntas complementarias son esenciales para abordar el objetivo principal, ya que ofrecen un marco integral para analizar las diversas dimensiones que afectan la competitividad en el contexto empresarial venezolano, y a partir de allí proponer soluciones.

www.bdigital.ula.ve

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar la Influencia de la Cultura gerencial en la competitividad empresarial de las organizaciones venezolanas

Objetivos específicos

- 1) Identificar los patrones de la cultura gerencial en las organizaciones venezolanas por medio de las dimensiones culturales y las motivaciones humanas.
- 2) Caracterizar la competitividad de las organizaciones venezolanas a través de metodologías internacionales de medición de la competitividad.
- 3) Categorizar hallazgos y cosmovisiones sobre la competitividad de las organizaciones venezolanas registrados en investigaciones y textos de autores nacionales y extranjeros.
- 4) Evaluar la congruencia entre los resultados para Venezuela de las metodologías internacionales de medición de la competitividad y los obtenidos en los instrumentos cualitativos.

Justificación de la investigación

La presente investigación es socialmente relevante, ya que busca contribuir a la comprensión de la problemática actual de Venezuela, al analizar la influencia de la cultura gerencial en la competitividad empresarial. En un entorno caracterizado por la inestabilidad económica, la falta de confianza institucional y la fuga de talentos, resulta esencial entender cómo los valores, prácticas y comportamientos gerenciales afectan la capacidad competitiva de las organizaciones. Este estudio se propone identificar factores culturales específicos que obstaculizan la eficiencia, la innovación y la productividad en las empresas venezolanas. Al hacerlo, se espera instar a la gerencia y a la fuerza laboral a revisar y modificar conductas que, a menudo son inadvertidas, pero limitan el desempeño organizacional y dificultan la recuperación económica del país.

Los hallazgos de la investigación podrían utilizarse para diseñar programas de capacitación y desarrollo gerencial, así como políticas internas que promuevan una cultura organizacional más orientada a la competitividad. Además, estos hallazgos proporcionarán evidencia empírica sobre la relación entre la cultura gerencial y la competitividad en el contexto venezolano, un área con escasa investigación previa.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación se justifica por su enfoque cualitativo, lo cual permite explorar en profundidad las percepciones, experiencias y significados que los gerentes y empleados atribuyen a la cultura organizacional y su impacto en la competitividad, algo que un enfoque cuantitativo podría pasar por alto. Esto representa un cambio significativo respecto a la predominancia de estudios cuantitativos en el ámbito universitario venezolano. Al emplear un paradigma interpretativo, se busca generar nuevos conocimientos con un enfoque alternativo y comprender en profundidad la cultura gerencial.

Desde el punto de vista académico, el desarrollo de esta investigación constituye un requisito fundamental para optar al grado de Magister Scientiae en Administración - Mención Gerencia. Además, se vincula con la línea de investigación en Comportamiento Organizacional del Instituto de Investigaciones en Administración (IIA), adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Los Andes (ULA).

Alcance y delimitación de la investigación

Esta investigación se realiza en el contexto de las organizaciones venezolanas, abarcando tanto el sector público como el privado, con el objetivo de analizar la influencia de la cultura gerencial en la competitividad empresarial.

El tiempo de análisis de los indicadores de competitividad abarca varios períodos a partir de los años 90 y del milenio en curso, coincidiendo con la disponibilidad de datos de instituciones internacionales que evalúan la competitividad empresarial a nivel global, incluyendo a Venezuela. Sin embargo, la revisión de la literatura y el análisis de datos empíricos no se limitan a este período; se incorporan también fuentes relevantes de épocas anteriores para garantizar una comprensión histórica adecuada y contextualizar los hallazgos. Se incluyen clásicos de la literatura venezolana y estudios sobre la competitividad en Venezuela realizados desde el siglo pasado, proporcionando así un marco más amplio que permite identificar patrones persistentes y cambios significativos en la cultura gerencial a lo largo del tiempo.

En cuanto al alcance temático, se examinan los determinantes de la competitividad reconocidos internacionalmente y se establecen relaciones con la competitividad empresarial de las organizaciones venezolanas. Además, se analizan las dimensiones culturales (siguiendo el modelo de Hofstede et al., 2010) y las motivaciones humanas (basadas en el trabajo de McClelland, 1974) que caracterizan las actitudes gerenciales en el país, con el propósito de establecer vínculos claros entre estas variables y la competitividad empresarial. Se incluye el papel del gobierno en los factores macro y microeconómicos, excluyendo los factores políticos que, si bien influyen en la competitividad, no son el foco central de este estudio.

Metodológicamente, se emplea un enfoque cualitativo, utilizando la observación participativa, las entrevistas semiestructuradas y el análisis documental como principales técnicas de recolección de datos. Esto permite recopilar información detallada y en profundidad sobre los patrones de la cultura gerencial en Venezuela. La muestra poblacional es de tipo no probabilístico intencional, compuesta por informantes clave de diversos sectores (manufactura, servicios, tecnología, etc.). Los informantes clave han

sido seleccionados en función de su experiencia en cargos gerenciales, el conocimiento de la cultura organizacional de sus empresas y su disposición a participar en el estudio. Se buscó una diversidad de perfiles para obtener una visión amplia y representativa del fenómeno. Además, se aprovecha la experiencia gerencial de la investigadora para enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado y validar los hallazgos obtenidos.

La investigación no tiene como objetivo generalizar los resultados a todas las organizaciones venezolanas, sino ofrecer un marco comprensivo para entender mejor la situación actual y brindar algunas recomendaciones específicas para mejorar la competitividad, enfocándose en la cultura gerencial.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

Después de definir el planteamiento del problema y los objetivos de esta investigación, se procede a indagar en las teorías, conceptos y estudios previos relevantes, con el propósito de conocer el estado actual del conocimiento científico sobre el tema, proporcionar una comprensión integral del problema y justificar el enfoque adoptado (Bautista 2011, p. 149). El marco teórico, por lo tanto, busca establecer una coherencia entre los conceptos clave y los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, abordando las características del tema o problema en estudio (Bavaresco, 2006, p. 51).

Dadas las características de este estudio cualitativo, el marco teórico se orienta a “exponer, analizar y relacionar aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y estudios previos que se consideren legítimos para un correcto encuadre epistemológico del estudio” (Piñero et al., 2019, p. 261).

En este sentido, el marco teórico se compone de tres secciones principales: (1) los antecedentes de la investigación, que comprenden trabajos de grado y artículos científicos relevantes que ofrecen una base para comprender el estado actual del problema y las perspectivas teóricas que lo rodean; (2) las bases teóricas, que consisten en textos que definen y amplían las categorías de conocimiento clave para comprender los factores que impactan la competitividad empresarial en el contexto venezolano, específicamente la cultura organizacional, la cultura gerencial y los determinantes de la competitividad; y (3) las bases legales, que presentan la normativa jurídica relevante relacionada con la actividad empresarial y la competitividad en Venezuela. Las fuentes incluidas en este marco teórico fueron seleccionadas en función de su relevancia para el problema de investigación, su rigor científico y su actualidad.

El presente marco teórico es de tipo referencial, pues se acude a las fuentes para ubicar información relevante sobre el problema de investigación.

Antecedentes de la Investigación

La literatura científica ofrece diversos estudios relacionados con el planteamiento del problema, cuya organización lógica y coherente es esencial para establecer los antecedentes de la investigación (Hernández et al., 2014, p. 73). Según Arias (2012), los antecedentes deben incluir "trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado" (p. 106), lo que permite abordar el tema desde diferentes enfoques y considerar las categorías de conocimiento emergentes.

Además, Ñaupas et al. (2018) subrayan que los antecedentes tienen como objetivo proporcionar información relevante y pertinente sobre el conocimiento previamente construido en torno al tema (p. 233). Estos autores enfatizan la importancia de incluir tesis disponibles en repositorios universitarios y artículos científicos publicados en revistas indizadas (ib.).

Para esta investigación, se han consultado diversas fuentes de información, tales como la biblioteca de la Universidad de Los Andes (ULA), bibliotecas virtuales, plataformas digitales y la biblioteca personal de la investigadora. Esta revisión exhaustiva abarca artículos académicos, informes técnicos y tesis relevantes, seleccionados en función de su pertinencia temática, rigor metodológico y actualidad. El propósito de esta revisión es enriquecer la comprensión del contexto y los enfoques existentes, y garantizar una base de información sólida y actualizada.

Los antecedentes se han organizado en tres niveles: local, regional y nacional, con el fin de abordar el "conocimiento previamente construido" (Rivera y García 2010, citado en Ñaupas, 2018, p. 233). A este respecto Martínez (2008), considera que "en las ciencias humanas es fundamental otorgar mayor relevancia a lo más cercano (lo regional, lo nacional y lo iberoamericano), ya que estas perspectivas comparten más elementos de nuestra cultura e idiosincrasia" (p. 138).

Si bien la revisión de la literatura internacional revela un creciente interés en la relación entre cultura organizacional y competitividad, se observa una escasez de estudios que aborden específicamente la influencia de la cultura gerencial en el contexto venezolano. En consecuencia, la revisión de antecedentes facilita la identificación de

brechas en la literatura y orienta la investigación hacia una mejor comprensión de los factores que influyen en la competitividad en el contexto venezolano. Estos antecedentes se presentan a continuación:

Tabla 1

Antecedentes de nivel local

Referencia Antecedente	Hallazgos principales	Relación con este estudio
Ramírez, R. (2014). Factores estratégicos de competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela. Estudio de 40 unidades productoras de leche.	Los gerentes: -No cuentan con suficiente capacitación técnica para supervisar registros contables, sanitarios y productivos. -No aplican estrategias genéricas efectivas como el liderazgo en costos, dificultando el logro de ventajas competitivas en el mercado lácteo. Las empresas: -No disponen de financiamiento, infraestructura, ni acceso adecuado a servicios básicos.	Proporciona un ejemplo concreto de los desafíos que enfrenta la competitividad en Venezuela y cómo las condiciones específicas de un sector influyen en la competitividad general.
Peñaloza, et al., (2016). Factores de permanencia y éxito competitivo en la PyMI del Municipio Libertador del estado Mérida, Venezuela. Estudio realizado en 48 empresas PyMI de Mérida.	Los gerentes: -No valoran adecuadamente los recursos humanos ni la tecnología como factores estratégicos para la competitividad. -No fomentan la innovación en productos ni en procesos productivos, manteniendo prácticas obsoletas. -No implementan sistemas de información gerencial ni operativos de manera eficiente. -No promueven la diferenciación ni la flexibilidad organizacional, afectando su adaptabilidad. -No realizan un control efectivo ni una planificación estratégica orientada a futuro. Los empresarios: -No cuentan con una planificación financiera sólida, lo que limita la sostenibilidad a largo plazo. -No establecen objetivos claros en marketing ni potencian canales de distribución, reduciendo su alcance comercial. -No fortalecen la comunicación interna ni la cultura organizacional, afectando el desempeño grupal. Los líderes organizacionales: -No aprovechan sus capacidades directivas, como la negociación y la planificación. -No adoptan estrategias claras de investigación y desarrollo, lo cual debilita su crecimiento.	Aborda factores críticos que influyen en la competitividad empresarial de las PyMI en la ciudad de Mérida. Este enfoque se relaciona con la presente investigación al proporcionar evidencia de cómo ciertas limitaciones estructurales y culturales impactan la sostenibilidad y éxito competitivo de las organizaciones venezolanas.

Fuente: Elaboración propia con base en los antecedentes citados.

Tabla 2*Antecedentes de nivel regional*

Referencia Antecedente	Hallazgos principales	Relación con este estudio
<p>Bustos, C. (2014) La competitividad del sector industrial del estado Mérida, Venezuela.</p> <p>Análisis de la competitividad de 45 empresas industriales de diversos municipios del estado Mérida, Venezuela</p>	<p>Estas industrias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tienen deficiencias en la cadena de suministro afectando la eficiencia y la competitividad. -No logran establecer conexiones efectivas entre proveedores, productores y distribuidores. -Carecen de acceso suficiente a financiamiento, lo que limita expansión e inversión. -No están innovando sus productos y procesos, manteniendo prácticas obsoletas. -Presentan rigidez organizativa, impidiendo adaptabilidad a entornos dinámicos. -No son competitivas internacionalmente por falta de estrategias de desarrollo organizacional. 	<p>Proporciona una perspectiva general del nivel de competitividad en la región y sirve como fuente de información comparativa.</p>
<p>Rivas, C. (2020). Cultura organizacional de las universidades públicas del Municipio Cabimas. Estado Zulia.</p> <p>Cuestionario a 69 docentes de cargos administrativos en dos (2) universidades de Cabimas</p>	<p>Estas universidades se caracterizan por:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cultura burocrática: No hay flexibilidad organizacional, lo que limita la adaptación y la innovación. -Falta de cohesión y motivación: No se fomenta el compromiso ni el sentido de pertenencia en la comunidad universitaria. -Rigidez en normas y procesos: No se implementan cambios en los procedimientos, afectando la eficiencia. -Desalineación con el entorno: No se ajustan los objetivos institucionales a las demandas sociales y tecnológicas. 	<p>Resalta la necesidad de culturas gerenciales más modernas y orientadas al mercado, lo cual es crucial para la competitividad.</p>
<p>Carrillo, M. (2023). Gestión del cambio planeado y competitividad en la industria de software. Una mirada a las empresas de software del eje metropolitano del estado Mérida.</p> <p>Estudio realizado en siete empresas desarrolladoras de software.</p>	<p>Estas empresas de software:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No son competitivas internacionalmente debido a la falta de integración de estrategias de cambio planeado y desarrollo organizacional. -No superan los paradigmas tradicionales de gerencia, permaneciendo centralizadas y rígidas, lo que genera desconexión entre liderazgo y gestión. <p>Por parte de los gerentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No existe una adecuada gestión del talento humano, lo que afecta la innovación y productividad. -No hay adopción de modelos gerenciales modernos ni herramientas tecnológicas, limitando la capacidad de adaptación a entornos económicos cambiantes. -No se fomenta la colaboración efectiva ni la sostenibilidad en sus prácticas organizacionales, lo que perjudica el crecimiento a largo plazo. -No diseñan estrategias innovadoras ni ajustan sus prácticas a estándares globales, lo que compromete su competitividad en el mercado tecnológico. 	<p>Analiza factores internos de las organizaciones que inciden en la competitividad, lo que refuerza la necesidad de abordar estos aspectos desde una perspectiva gerencial.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en los antecedentes.

Tabla 3*Antecedentes de nivel nacional*

Referencia Antecedente	Hallazgos principales	Relación con este estudio
<p>Naím, M y Piñango, R. (1986)</p> <p>El caso Venezuela: una ilusión de armonía</p> <p>Análisis multidimensional cualitativo, con la colaboración de expertos en áreas clave: economía, educación y sector privado, para evaluar dinámicas sociales, económicas y políticas.</p>	<p>Las Instituciones públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No resuelven conflictos estructurales, perpetuando desigualdades. -No desarrollan políticas públicas efectivas, dejando problemas clave sin solución. <p>Las organizaciones en general:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No adoptan estrategias sostenibles, generando dependencia económica. -No aprovechan adecuadamente los recursos disponibles, limitando su impacto positivo. <p>La sociedad:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No enfrenta las tensiones sociales, manteniendo una armonía superficial. -No promueve una cultura de responsabilidad entre las élites. 	<p>Conecta directamente con el objetivo general de la presente investigación, ya que explora cómo factores culturales y gerenciales pueden reforzar o debilitar la capacidad de las organizaciones para adaptarse, innovar y prosperar en un entorno competitivo.</p>
<p>Granell y Parra (1993). La formación de recursos humanos de alto nivel en Venezuela: El Estado, la empresa y la academia.</p> <p>Análisis documental de 7 Planes de la Nación. 15 gerentes y directores, 11 casos de estudio y tendencias globales</p>	<p>El Estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No implementa políticas públicas consistentes ni planifica estratégicamente para formar talento humano competitivo. <p>Las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No invierten adecuadamente en capacitación ni fomentan la innovación como ventaja competitiva. <p>La academia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No adapta la oferta educativa a las necesidades reales del mercado laboral ni moderniza su enfoque formativo. 	<p>Destaca cómo las prácticas gerenciales deficientes, como la falta de planificación, innovación y capacitación, limitan la competitividad empresarial, subrayando la necesidad de transformar la cultura gerencial en Venezuela.</p>
<p>Enright, et al., (1994). Venezuela: El reto de la competitividad.</p> <p>Basado en dos años de trabajo de 80 académicos y especialistas, además de 36 estudios de caso.</p>	<p>El Estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No implementa políticas públicas efectivas ni mejora la infraestructura y los servicios básicos. <p>Las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No aprovechan las ventajas competitivas naturales del país ni fomentan innovación y desarrollo tecnológico. <p>La sociedad:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No promueve la capacitación ni el desarrollo del talento humano necesario para impulsar la competitividad. 	<p>Vincula limitaciones estructurales, culturales y organizativas con la competitividad empresarial en Venezuela. Refuerza la idea de que la cultura gerencial puede ser clave para superar barreras y mejorar el rendimiento competitivo de las organizaciones.</p>
<p>Granell, et al., (1994). Recursos humanos y competitividad en organizaciones venezolanas.</p>	<p>Los gerentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No lideran de forma estratégica ni proactiva, manteniéndose en roles mayoritariamente operativos y reactivos. 	<p>Relaciona la cultura gerencial con la competitividad, destacando cómo la falta de planificación,</p>

<p>Estudio realizado en 40 organizaciones públicas y privadas de Venezuela. Entrevistas aplicadas a 29 presidentes y 46 gerentes de recursos humanos. Opiniones de 895 gerentes de nivel alto y medio.</p>	<p>-No implementan políticas efectivas para captar, retener y motivar al personal clave. -Carecen de una visión clara y habilidades necesarias para liderar cambios y fomentar la innovación dentro de sus equipos. Las organizaciones: -No alinean la gestión de recursos humanos con los objetivos estratégicos, debilitando la competitividad. -No invierten lo suficiente en la formación y el desarrollo del talento humano, lo que obstaculiza la adaptabilidad al cambio. -No fomentan una cultura organizacional que valore la innovación como ventaja competitiva. -Mantienen estructuras rígidas y poca orientación al logro, limitando su capacidad de respuesta al entorno global.</p>	<p>innovación y valorización del talento humano afecta directamente el desempeño y adaptación empresarial en Venezuela.</p>
<p>Granell (1995) Los retos y dilemas de la gestión de recursos humanos como apoyo a la competitividad en organizaciones venezolanas.</p> <p>Estudio realizado en 40 organizaciones de diferentes sectores, complementado con un encuentro IESA en el que participaron 54 gerentes y 12 especialistas.</p>	<p>Los gerentes: -No lideran eficazmente el cambio organizacional, manteniéndose reactivos y alejados de la estrategia. -No desarrollan visión ni habilidades integrales, limitando su capacidad de ser agentes de cambio. -No implementan sistemas de incentivos estratégicos, afectando la motivación y el desempeño. Las organizaciones: -No adaptan su cultura organizacional a los retos del entorno, manteniendo estructuras rígidas y poco orientadas al cliente. -No invierten adecuadamente en el desarrollo del talento humano, obstaculizando la competitividad. -No fomentan la innovación ni la integración cultural, afectando sus capacidades de cumplir objetivos estratégicos. -No promueven una orientación al logro, lo que limita su enfoque en resultados y competitividad.</p>	<p>Enfatiza cómo la resistencia al cambio, la falta de planificación estratégica, la escasa innovación y la desvalorización del talento humano afectan directamente la competitividad empresarial, reflejando el impacto de la cultura gerencial en el desempeño organizacional.</p>
<p>Granell, et al., (1997). Éxito gerencial y cultura – Retos y oportunidades en Venezuela.</p> <p>Estudio con cuestionarios aplicados a 2.192 empleados de todos los niveles en 20 organizaciones públicas y</p>	<p>Los gerentes: - No planifican estrategias a largo plazo, lo que dificulta la sostenibilidad. -No priorizan la formación continua, limitando habilidades competitivas. -No fomentan innovación ni cambio cultural, manteniendo modelos obsoletos. -No priorizan la productividad sobre las relaciones interpersonales, afectando las metas organizacionales.</p>	<p>Analiza cómo las fallas culturales y gerenciales de los venezolanos y sus organizaciones afectan la competitividad. Identifica problemas clave como la resistencia al cambio, la falta de planificación estratégica, la escasez de incentivos y la poca</p>

<p>privadas de diferentes Estados. Entrevistas realizadas a 22 ejecutivos y gerentes extranjeros en Venezuela, a 29 venezolanos con experiencia internacional y/o con vivencias de cambio cultural. Se realizaron Dinámicas grupales con trabajadores y obreros. Observaciones en planta.</p>	<p>-No muestran disposición al cambio, lo que frena la implementación de innovaciones. -No promueven suficiente motivación al logro ni orientación hacia la excelencia operativa. Las organizaciones: -No alinean la gestión de recursos humanos con los objetivos estratégicos, debilitando su competitividad. -No invierten adecuadamente en la formación y desarrollo del talento humano, limitando su adaptabilidad. -No fomentan una cultura de innovación, lo que obstaculiza la competitividad global. -No promueven estructuras flexibles ni priorizan una orientación al logro, afectando su capacidad de respuesta.</p>	<p>innovación, aspectos que se relacionan con la influencia de la cultura gerencial en el desempeño empresarial.</p>
<p>Peñaloza, M. (2000). La competitividad de la pequeña y mediana industria (PyMI) venezolana. Análisis desde indicadores de desempeño en Venezuela en el Estado Mérida.</p> <p>Estudio documental con estadísticas e información de la (OCEI), FONFIMER y Gobernación de Mérida.</p>	<p>Las PyMI se caracterizan por: -Escasez de recursos financieros, capacidad organizativa y de gestión. -Falta de habilidad de flujo de información especializada. -Ausencia de destrezas gerenciales (financiero, mercadeo y gestión de recursos humanos). -Dificultades para crear y desarrollar vinculaciones técnicas externas: alianzas e incrementos de producción. -Problemas para mantener recursos humanos calificados.</p>	<p>Destaca cómo las PyMI venezolanas enfrentan desafíos estructurales y globales, con problemas como descapitalización y baja productividad. Resalta la resiliencia y flexibilidad de las PyMI. Sugiere una nueva cultura organizacional y estrategias de competitividad para su adaptación.</p>
<p>Duque, A. (2005). Turismo y Competitividad en Venezuela: Una Aproximación a la Situación Actual Venezolana.</p> <p>Se enfoca en un análisis conceptual de autores reconocidos sobre el tema, teorías y modelos sobre competitividad.</p>	<p>Las empresas: -No impulsan el desarrollo de tecnologías. -No compiten en ofertas, precio-valor. -No fomentan la innovación ni la calidad en servicios turísticos. -Están afectadas por las altas tasas de desempleo y de pobreza. -Carecen de estrategias de promoción, afectando la competitividad y la imagen del destino turístico en mercados internacionales. El Estado: -No estimula las inversiones nacionales y extranjeras directas para la actividad turística, careciendo de un marco institucional confiable y seguridad jurídica. -No promueve el desarrollo de una cultura turística. -No promueve el uso adecuado de recursos naturales y culturales. -No impulsa el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios turísticos. -No implementa políticas públicas eficaces.</p>	<p>Analiza cómo la globalización y factores culturales impactan la competitividad turística, ofreciendo perspectivas sobre la adaptabilidad, innovación y sostenibilidad aplicables al análisis de la cultura organizacional en empresas venezolanas.</p>

<p>Romero, G. (2005)</p> <p>Papel del gerente líder venezolano: Gerencia vs. Liderazgo.</p> <p>Análisis cualitativo que combina enfoques teóricos y conceptuales de la gerencia y el liderazgo en Venezuela.</p>	<p>Las organizaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No adaptan culturas ni estructuras organizativas, manteniendo rigidez y poca flexibilidad. -No fomentan colaboración ni desarrollo del talento humano. -No se ajustan a los cambios globales, perjudicando su competitividad. <p>Los gerentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No superan modelos tradicionales, permaneciendo rígidos y centralizados. -No integran liderazgo con gerencia, causando desconexión. -No desarrollan visión estratégica ni participativa. -No generan confianza ni motivan al logro en sus equipos. 	<p>Analiza la interacción entre gerencia y liderazgo en Venezuela, destacando paradigmas y retos culturales que influyen en la competitividad organizacional.</p>
<p>Guerrero (2013)</p> <p>La competitividad de Venezuela.</p> <p>Estudio documental basado en índices internacionales como el Anuario del IMD, Informe del WEF y el Índice de Facilidad para Hacer Negocios/Banco Mundial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Regulaciones cambiarias que generan restricciones y dificultades para las transacciones financieras internacionales. -Regulaciones laborales restrictivas que limitan la flexibilidad y eficiencia del mercado laboral. -Burocracia gubernamental caracterizada por Procedimientos administrativos excesivos y lentos que aumentan los costos y tiempos para hacer negocios. -Inflación que eleva los costos operativos y reduce la estabilidad económica. -Inestabilidad política que deteriora el entorno de confianza para las inversiones y el desarrollo empresarial. -Déficit en la infraestructura que afecta la operatividad de las empresas y dificulta la competitividad. 	<p>Examina cómo las regulaciones, la burocracia, la inflación y la inestabilidad política han impactado de manera negativa la competitividad en Venezuela, proporcionando un contexto valioso para entender los desafíos que enfrentan las empresas venezolanas.</p>
<p>Valencia (2020)</p> <p>Cultura y vocación de servicio: Atención al público en Venezuela</p> <p>Estudio Mixto con cuestionario aplicado a 110 empleados de la Alcaldía de Mérida. Basado en literatura nacional y etologías internacionales. Usa la etnografía y un caso de estudio pragmatolingüístico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La atención al público es selectiva: Basada en relaciones afectivas como amistad, compadrazgo y afiliación política. -Hay desconexión cultural: Prácticas de atención no alineadas con estándares internacionales. -La vocación de servicio es condicionada: hay una vocación de servicio relativamente alta, pero aplicada de manera desigual según el tipo de usuario. -Hay estereotipos persistentes: observados en los comportamientos influenciados por una autoimagen nacional negativa. -Faltan cambios estructurales en la Cultura organizacional para promover mejoras sostenibles en el servicio. 	<p>Explora cómo las relaciones afectivas y los comportamientos culturales, influyen en la atención al público, ofreciendo un marco crítico aplicable al análisis de la cultura organizacional y la competitividad en Venezuela.</p>

<p>Fermín, E. (2023) El gerente venezolano convertido en agente de cambios organizacionales.</p> <p>Revisión documental y bibliográfica de la situación actual y futura de los gerentes venezolanos</p>	<p>El gerente venezolano se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de liderazgo espiritual, pues faltan líderes capaces de transformar estructuras administrativas obsoletas. -Visión mecanicista, pues existe un enfoque centrado en controlar personas en lugar de fomentar una cultura organizacional colaborativa. -Escasa inversión en talento humano, pues hay una deficiencia en el desarrollo de capital humano, limitando las capacidades de innovación y adaptación. -Resistencia al cambio, pues persiste en prácticas gerenciales tradicionales que obstaculizan la adopción de nuevos paradigmas. -Cortoplacismo, ya que existe un predominio de estrategias orientadas a resultados inmediatos, descuidando la sostenibilidad a largo plazo. -Falta de tecnología, debido a la baja integración de herramientas tecnológicas, impidiendo la modernización de los procesos. -Débil responsabilidad social, pues hay un escaso compromiso con la sostenibilidad ambiental. 	<p>Destaca la necesidad de líderes venezolanos con inteligencia emocional, visión holística e innovación, capaces de transformar organizaciones mediante valores, sostenibilidad y tecnología, enfrentando retos socioeconómicos y culturales para garantizar la competitividad y bienestar colectivo.</p>
<p>Rey, R. (2024). La gerencia y las organizaciones en el contexto venezolano: realidades y perspectivas.</p> <p>Metodología mixta cuantitativa bajo teoría crítica, con enfoque analítico, utilizando una investigación documental bibliográfica.</p>	<p>-7 años consecutivos de contracción del PIB</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incertidumbre política y social. -Falta de inversión en innovación -Baja productividad de las empresas en Venezuela. 	<p>Demuestra que una cultura gerencial adaptativa e innovadora es clave para superar las limitaciones del entorno y mejorar la competitividad empresarial y destaca que las estrategias gerenciales pueden contrarrestar las barreras externas.</p>

Fuente: Elaboración propia como base los estudios encontrados en torno al tema de investigación

En esta revisión de antecedentes se han identificado problemas persistentes y emergentes en la gestión organizacional tales como fragilidad económica, deficiencias en infraestructura, practicas gerenciales limitantes y dificultades en la competitividad organizacional, entre otros, los cuales evidencian que la competitividad empresarial en Venezuela enfrenta desafíos multifacéticos que requieren un análisis integral.

Bases Teóricas

Las bases teóricas de una investigación, según Hernández et al. (2014), "consisten en sustentar teóricamente el estudio una vez que ya se ha planteado el problema de investigación" (p. 60). Desde la perspectiva cualitativa, la presente investigación tiene como base las ciencias del comportamiento, especialmente la antropología cultural puesto que busca comprender las raíces de las conductas sociales a través de la cultura (Kottak, 2011, p. 10). Estos comportamientos de la sociedad podrían estar afectando la competitividad de las empresas en las organizaciones venezolanas. En este sentido, las bases teóricas funcionan como un andamiaje que proporciona estructura y soporte a los datos, situando al investigador dentro del campo de las ciencias del comportamiento y la administración.

En el ámbito de la investigación cualitativa, las bases teóricas también proporcionan "un conjunto de proposiciones interrelacionadas capaces de explicar por qué y cómo ocurre un fenómeno" (Hernández et al., 2014, p. 69). Por lo tanto, el uso de teorías en investigación cualitativa organiza el análisis y facilita el diálogo con la literatura existente, el diario de campo y los datos de los informantes clave, esto permite conectar conceptos y explorar las causas y efectos dentro del fenómeno estudiado, permitiendo al investigador situar sus hallazgos dentro de un marco teórico más amplio.

Este marco está en constante construcción y evolución. Es decir, la literatura resulta valiosa para identificar conceptos clave y enriquecernos con ideas sobre métodos de recopilación y análisis de datos, además de facilitar la comprensión de los resultados, la evaluación de categorías pertinentes y el análisis en profundidad de las interpretaciones (Hernández et al., 2014, p. 365).

En cuanto al ámbito de los desafíos sociales, la cultura organizacional emerge como un elemento central que influye en la forma de trabajar y en la toma de decisiones gerenciales. En efecto, la cultura es una fuerza subyacente que puede actuar como barrera o facilitador del cambio organizacional, influyendo en la capacidad de la empresa para adaptarse, innovar y, en última instancia, ser competitiva.

Por lo anterior, esta sección del estudio se ha elaborado con teorías y constructos de la cultura, cultura nacional, cultura organizacional, cultura gerencial y competitividad,

con lo cual se puede examinar cómo los comportamientos cotidianos de los individuos y los grupos sociales pueden influir en el desempeño empresarial y, en última instancia, en la competitividad de las organizaciones.

Noción de Cultura

El concepto de cultura es complejo y multifacético, y ha sido abordado desde diversas disciplinas, como la antropología, la sociología, la historia y los estudios culturales, ofreciendo perspectivas diversas sobre su naturaleza y formación. También ha permitido sentar las bases y enfatizar la importancia de estudiar las culturas en sus propios términos, subrayando la diversidad cultural. Se han propuesto múltiples enfoques para comprender este fenómeno complejo y dinámico. A este respecto, Kroeber y Kluckhohn (1952), hicieron una recopilación de 164 definiciones de cultura, demostrando la diversidad existente de conceptos. A continuación, se presentan los conceptos más relevantes para esta investigación.

En primer lugar, Tylor (1871), pionero y fundador en el desarrollo de la antropología cultural en el siglo XIX, define la cultura como “ese todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualquier otra capacidad y hábito adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad” (Kahn, 1975, p. 29). Esta definición destaca la amplitud y profundidad de la cultura, abarcando aspectos materiales e inmateriales transmitidos y adquiridos dentro de una sociedad. En el ámbito de la sociología, Durkheim (1893) examina la relación entre cultura y sociedad, subrayando el papel fundamental de la cultura en la cohesión social y en la construcción de identidades.

Por su parte, la Escuela Antropológica de Cultura y Personalidad, que surgió en el primer tercio del siglo XX, se centra en cómo la cultura influye en la formación de la personalidad individual. Sus principales representantes, Benedict (1934) y Mead (1928), exploraron la influencia de las costumbres de crianza y los comportamientos humanos en diversas sociedades.

De forma similar, la Escuela de Psicología Cultural estudia cómo los contextos culturales influyen en la mente y el comportamiento humano. Esta corriente, asociada principalmente con Lev Vygotsky (1896-1934) y Alexander Luria (1902-1977), desarrolló la teoría histórico-cultural durante las décadas de 1920 y 1930. Ambos autores sostienen que el desarrollo personal es una construcción cultural que se realiza a través de la interacción social en una cultura específica (Vygotsky, 1978 y Luria, 1976).

Para Malinowski (1944), la cultura es “un cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres” (p. 56). Además, considera que lo importante de la cultura es “descubrir el papel que juega en relación con los restantes elementos de un sistema; cómo influye a éstos y cómo es influida por estos” (p. 12). Su teoría resalta la función adaptativa de la cultura en la sociedad, estructurando la vida social y facilitando la supervivencia colectiva.

Desde el punto de vista sociológico de Parsons (1951/1991), la cultura es un fenómeno transmitido, aprendido y compartido socialmente, destacando que no tiene una base genética. Para este autor, la cultura es tanto un producto como un factor que influye en las interacciones humanas (p. 53). A este respecto Goodenough (1957) considera que la cultura de una sociedad consiste en:

Todo aquello que conoce o cree con el fin de operar de una manera aceptable sobre sus miembros. La cultura no es un fenómeno material: no consiste en cosas, gente, conductas o emociones. Es más bien una organización de todo eso. Es la forma de las cosas que la gente tiene en su mente, sus modelos de percibirlas, de relacionarlas o de interpretarlas (p. 167).

De esta forma, la cultura puede ser entendida como un conjunto de normas, creencias y valores compartidos por un grupo de personas que moldea su forma de pensar, sentir y actuar. Es como un manual invisible que guía a los individuos en su interacción con el mundo. Esta guía cultural no solo abarca aspectos tangibles como las costumbres o las tradiciones, sino que también influye en la manera en que las personas interpretan la realidad y establecen relaciones sociales.

Desde otro punto de vista, Boas (1964), precursor de la antropología moderna en Estados Unidos, desarrolló el particularismo histórico, enfatizando la importancia de comprender cada cultura en su contexto histórico y cultural específico. Para este autor:

La cultura representa la totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente, en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo y de cada individuo hacia sí mismo. También incluye los productos de estas actividades y su función en la vida de los grupos. La simple enumeración de estos varios aspectos de la vida no constituye, empero, la cultura. Es más que todo esto, pues sus elementos no son independientes, poseen una estructura (p. 166).

Así pues, para Boas la cultura es un conjunto de características distintivas que identifican a un grupo de personas. Esta huella incluye todo lo que hacen, piensan y sienten, desde cómo se comportan en familia hasta cómo ven el mundo. La cultura no es solo un conjunto de costumbres, sino una forma de vida que se transmite de generación en generación. Es como un gran rompecabezas donde cada pieza (creencias, valores, tradiciones, etc.) encaja para formar un todo. Desde otra visión antropológica, Geertz (1973) señala que la cultura

No es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera causal acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales; la cultura es un contexto dentro del cual pueden describirse todos esos fenómenos de manera inteligible (p. 27).

De esta manera, el autor considera que la cultura no causa eventos sociales ni comportamientos específicos, sino que proporciona un contexto interpretativo en el que estos fenómenos se vuelven comprensibles. Entre tanto, Hall (1976) plantea que la cultura es:

El medio del hombre; no hay un solo aspecto de la vida humana que no se vea afectado y alterado por una cultura. Esto significa la personalidad, la forma en que las personas se expresan (incluidas las manifestaciones de emoción), la forma en que piensan, cómo se mueven, cómo resuelven los problemas (p. 16).

Esta definición de Hall sugiere que, la cultura moldea profundamente el comportamiento de los individuos y su forma de percibir el mundo. La cultura es como un lente a través del cual se percibe y experimenta la realidad.

Por su parte, Sahlins (1976) define la cultura como un sistema simbólico que da sentido a la experiencia y regula las prácticas sociales. El autor plantea que “el cambio empieza por la cultura, no la cultura por el cambio” (p. 32), sugiriendo así, que la cultura es la base sobre la cual pueden surgir cambios duraderos. Este enfoque implica que los valores, creencias y prácticas compartidas son la base de las acciones individuales y colectivas, siendo la cultura una fuerza poderosa y estable que orienta el comportamiento humano.

De manera similar, Schwartz (1992) describe la cultura a través de valores universales que guían el comportamiento, afirmando que “los valores culturales representan metas deseables que sirven como principios guía en la vida de los individuos y las sociedades” (p.1). Su teoría destaca cómo los valores compartidos influyen en la cohesión social y el funcionamiento organizacional.

Por otro lado, Keesing (1993), citado en Barrera (2013), afirma que “las culturas son sistemas que sirven para relacionar a las comunidades humanas con sus entornos ecológicos” (p. 6), argumentando que “el cambio cultural es ante todo un proceso de adaptación que se superpone a la selección natural” (ib.). También plantea una visión ideacional, de la cultura como “sistemas cognitivos, sistemas estructurales y sistemas simbólicos” (p. 7), que regulan los comportamientos y patrones internos de una sociedad o de una organización. Aquí, el autor anuncia que la cultura funciona como un “lenguaje”, que permite interpretar y entender un determinado contexto.

De acuerdo con Lederach (1995), la “cultura es el conocimiento compartido y los esquemas creados por un grupo de personas para percibir, interpretar, expresar y responder a las realidades sociales que los rodean” (p. 9). Este enfoque subraya la naturaleza compartida y constructiva de la cultura, resaltando cómo los esquemas comunes guían la interacción social y organizacional.

Desde la posición de Hofstede et al., (2010), la cultura es como un “software de la mente. Esto significa, que las personas están programadas como los ordenadores. El comportamiento de una persona está predeterminado solo parcialmente por sus programas mentales” (p. 5). Esta afirmación de Hofstede proporciona una forma útil de pensar sobre la cultura, pero no debe ser tomada de manera literal. La cultura es un

fenómeno complejo y multifacético que influye en el comportamiento humano de múltiples maneras.

Así pues, los autores introducen una perspectiva contemporánea, viendo la cultura como un conjunto de valores y comportamientos compartidos que les da una identidad distintiva, similar a un “software” mental colectivo. Esta “programación colectiva” influye en cómo los individuos perciben, piensan y actúan.

En palabras de Cruz (2020), la cultura es “una dimensión de la vida social y se integra por procesos simbólicos que cobran sentido en contextos históricamente específicos y socialmente estructurados” (p. 12). El autor relaciona la cultura como una parte esencial de la vida social que está formada por símbolos y significados que solo pueden comprenderse plenamente en el contexto histórico y social donde se desarrollan.

Así pues, la cultura no son las cosas en sí mismas, sino la manera en que la sociedad las entiende y utiliza, es como si las personas observaran a través de un cristal de un color único, que les permite ver el mundo de una forma determinada.

Estas definiciones recopiladas y analizadas en esta sección, reflejan una evolución en la comprensión del concepto de cultura, desde perspectivas estructurales y holísticas hasta enfoques más contemporáneos que enfatizan la mentalidad compartida y los esquemas interpretativos de los grupos humanos. A partir de esta visión general, resulta fundamental abordar ahora el concepto de cultura nacional para analizar sus implicaciones en el entorno organizacional.

Cultura Nacional

La cultura nacional se manifiesta generalmente en la cultura organizacional y en la cultura gerencial, adaptando y moldeando los valores y prácticas para responder a las demandas del entorno empresarial. Por tanto, comprender la cultura nacional venezolana es fundamental para explicar las particularidades de la cultura gerencial en las organizaciones del país y su impacto en la competitividad empresarial.

La cultura nacional ha sido abordada por varios autores, quienes ofrecen perspectivas únicas y complementarias. En primer lugar, Hall (1976) se acerca a este

concepto al señalar que la cultura (tradiciones y costumbres) afecta toda la vida de los ciudadanos, desde “cómo se planifican y diseñan sus ciudades, cómo funcionan los sistemas de transporte y se organizan, así como la manera en que se construye y funcionan los sistemas económicos y gubernamentales” (pp.16-17).

Para este autor, la cultura nacional representa un aspecto omnipresente que configura todos los elementos de la vida en sociedad, desde la manifestación de emociones hasta la estructuración de sistemas sociales complejos, como los económicos y gubernamentales. Al subrayar que nada se encuentra libre de la influencia de la cultura, y que ésta establece la intensidad de su efecto, implica que también influye en el actuar de los gerentes y los resultados que obtienen las empresas como efecto de sus decisiones.

Por su parte, Ivancevich et al. (2006) describen la cultura nacional como "la suma total de creencias, rituales, reglas, costumbres, artefactos e instituciones que caracterizan a la población" (p. 38), resaltando cómo estas características marcan los límites culturales entre diferentes naciones y manifiestan a su vez que “los valores, normas, costumbres y rituales de las culturas no aparecen de manera gratuita. Adoptan un curso evolutivo y reciben la influencia de la política, religión, idioma y otros aspectos culturales” (ib.).

Al enfatizar que la cultura nacional es la "suma total" de estos elementos, los autores destacan su carácter holístico y multifacético, señalando su naturaleza compleja, dinámica y evolutiva. Esta perspectiva es útil para comprender cómo las culturas se forman, se transforman y se relacionan entre sí, influyendo en todos los aspectos de una nación como la cultura organizacional y la gerencial.

De manera similar, Kottak (2011) ofrece una definición integral de cultura nacional, al sostener que ésta se refiere a "aquellas creencias, patrones de comportamiento aprendidos, valores e instituciones que comparten los ciudadanos de la misma nación." (p. 41). Según el autor, la cultura nacional forma una identidad colectiva que le permite a las personas de un país, compartir tradiciones y prácticas comunes creando conexiones culturales que unen diversos grupos sociales en sus contextos locales.

Así mismo, Gibson et al. (2013) definen la cultura nacional como "un conjunto de valores, actitudes, creencias y normas compartidas por la mayoría de los habitantes de

un país" (p. 61), Esto implica que la cultura nacional abarca las ideas y comportamientos comunes que guían y orientan la vida social y sus interacciones en las organizaciones en todos los niveles como es el actuar de la gerencia.

Uno de los enfoques que se cita con más frecuencia para analizar las variaciones entre las culturas es el de Geert Hofstede (2012), quien ratifica que:

Las culturas nacionales tienen sus raíces en los valores que adquirimos en nuestra infancia, pasan de generación en generación... Van cambiando a lo largo del tiempo por influencias externas, siguiendo su propia lógica. No cambian por la decisión de una persona, ya se trate de un líder político, religioso o empresarial. Los gestores internacionales deben considerar estas culturas como el material con el que tienen que trabajar. Desde un punto de vista organizacional, todas las culturas nacionales tienen sus puntos fuertes y sus puntos débiles" (pp. 426-427).

Esta visión sugiere que las culturas nacionales, aunque maleables, presentan ciertas características que persisten y deben ser consideradas en la gestión empresarial, tomando en cuenta que "la cultura está mucho más influenciada por nuestras experiencias que por nuestros genes" (Hofstede et al., 2010, p. 26)

En esta misma línea de pensamiento, Trompenaars y Hampden (1997) explican que las "culturas nacionales ayudan a determinar el tipo de cultura corporativa 'elegida'. Los empleados tienen una percepción compartida de la organización y lo que creen tiene consecuencias reales para la cultura corporativa que se desarrolla" (p. 157). Esto implica que la cultura corporativa que emerge en una empresa se constituye en parte a partir de las percepciones y valores que los empleados traen consigo desde su cultura nacional, lo que influye en el estilo de liderazgo, los procesos y la dinámica interna de la organización.

Los autores también destacan que "los directivos...lo tienen difícil. Deben operar con distintas premisas al mismo tiempo. Estas premisas surgen de su cultura de origen, la cultura en la que trabajan y la cultura de la organización que los emplea" (p. 3). Este reto recalca la complejidad de equilibrar múltiples influencias culturales, exigiendo a los gerentes adaptarse y operar bajo distintas perspectivas para gestionar sus procesos eficazmente.

De otro lado, Robbins y Judge (2017) en cuanto a la cultura nacional, profundizan en la relevancia de los valores dentro de una sociedad al afirmar que:

A menudo los valores subyacen y explican las actitudes, los comportamientos y las percepciones. Los valores tienden a variar en los diferentes países, en dimensiones que sirven para pronosticar resultados organizacionales; sin embargo, un individuo podría o no contar con valores que sean consistentes con los valores de la cultura nacional (p. 159).

Este enfoque ayuda a comprender que, aunque los valores de la cultura nacional influyen significativamente en todos los aspectos de la vida social, los valores individuales y organizacionales pueden diferir y, en consecuencia, manifestarse una dinámica gerencial y organizacional diferente.

Investigaciones nacionales como la de Granell et al. (1997), señalan que la cultura nacional "incluye pensamientos y sentimientos que se han construido a través de instituciones como la familia, la escuela, las asociaciones y hasta el Estado" (p. 5). Este enfoque destaca cómo los elementos culturales se transmiten y se arraigan profundamente en la sociedad y en las organizaciones, influyendo en las acciones y decisiones de los individuos a nivel personal, gerencial y organizacional.

Estos investigadores, también afirman que "la cultura nacional no se queda en las mentes de los individuos, sino que se lleva a las organizaciones" (ib.), sugiriendo que los valores y creencias de la sociedad afectan directamente el entorno laboral y la gestión empresarial. En el caso de Venezuela, la cultura nacional podría condicionar las actitudes y comportamientos de los gerentes, influyendo en patrones gerenciales que a su vez impactan la competitividad empresarial.

De acuerdo con los conceptos enunciados hasta ahora, se consigue expresar que en todos los contextos la cultura nacional influye significativamente en las organizaciones y en los empleados, lo cual, para el contexto venezolano no es diferente. A este respecto, Francés (2008) señala que "en Venezuela ha predominado una mentalidad de reparto, producto de la renta petrolera, el favoritismo y las políticas populistas. Mejorar la productividad nunca ha sido un objetivo, mucho menos una prioridad" (p. 19). Es por ello que, los gerentes venezolanos deben ser conscientes de la cultura nacional y

organizacional que los influye, con el objetivo de trabajar en la reforma de esta mentalidad y mejorar la competitividad de sus organizaciones.

Cultura nacional venezolana

La cultura nacional venezolana ha sido objeto de análisis en diversos estudios que buscan comprender cómo los valores y actitudes predominantes en el país impactan en el entorno empresarial. En este estudio, se consideran dos enfoques teóricos reconocidos internacionalmente: el modelo de dimensiones culturales de Geert Hofstede y la teoría de las necesidades humanas de David McClelland.

Ambos enfoques proporcionan herramientas valiosas para caracterizar la cultura y las motivaciones del venezolano promedio, contribuyendo en la comprensión de la influencia de estos aspectos en la gestión gerencial y en la competitividad empresarial del país.

A través del modelo de las dimensiones culturales, se observa en Venezuela una marcada distancia de poder, una fuerte inclinación al colectivismo, una alta puntuación en indulgencia y baja orientación al largo plazo, (Hofstede et al., 2010; Hofstede insights 2024). La teoría de las motivaciones humanas, por su parte, ofrece una perspectiva sobre el perfil motivacional en Venezuela en el que se determinó una baja motivación al logro, una motivación relativamente alta a la afiliación y una muy alta motivación al poder, aspectos que inciden en la conducta de los gerentes y empleados (McClelland, 1974, 1989).

A partir de estas teorías, se analizaron intencionalmente cuatro dimensiones culturales de Hofstede y las tres motivaciones humanas de McClelland, vinculándolas para identificar patrones en la cultura gerencial venezolana y señalar la urgencia de adoptar cambios culturales específicos, orientados a fortalecer la competitividad empresarial.

Este análisis se enriquecerá con los aportes de autores e investigadores nacionales, quienes ofrecen evidencia valiosa para describir las tendencias generales en

el comportamiento observado de la sociedad venezolana, su impacto en la cultura gerencial y su influencia en la competitividad de las organizaciones venezolanas.

Dimensión cultural de distanciamiento del poder vs. acercamiento al poder.

La dimensión de distancia de poder refleja el grado en que una sociedad acepta y considera natural la desigualdad en la distribución de poder entre sus miembros. En culturas con alta distancia de poder, como la venezolana, las jerarquías y las diferencias de autoridad son ampliamente aceptadas, y los menos poderosos suelen asumir estas desigualdades como algo natural. El estudio de las dimensiones culturales de Hofstede destaca que:

En el puesto 81, Venezuela ocupa uno de los primeros puestos del Índice de Distanciamiento de Poder (PDI), es decir, una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Esta desigualdad es aceptada en todas las capas de la sociedad, por lo que un líder sindical tendrá mucho poder concentrado en comparación con su equipo directivo sindical, y estos a su vez tendrán más poder que otros miembros del sindicato. Se observará un fenómeno similar entre los líderes empresariales y entre los puestos más altos del gobierno. (Hofstede insights, 2024, p. s/n).

Debido a este contexto cultural en Venezuela, las estructuras organizacionales son rígidamente jerarquizadas, donde las decisiones y la autoridad se concentran en los niveles superiores. Granell et al., (1997) señalan que “el venezolano tiende a ver y entender la organización como una estructura jerarquizada con niveles bien definidos de poder y autoridad... esta visión... prevalece... en todos los sectores... En la administración pública es más acentuada” (p. 13- 14).

Lo anterior sugiere que, en el ámbito empresarial, las organizaciones venezolanas son predominantemente verticales, con una marcada dependencia en la autoridad de los líderes y gerentes. Esta estructura puede tener un impacto directo en la competitividad empresarial, tal como lo manifiestan Robbins y Judge (2017, p. 502), al sostener que la burocracia genera conflictos cuando las metas funcionales contradicen los objetivos organizacionales y muestran rigidez al depender estrictamente de normas, limitando su eficiencia a problemas predefinidos con soluciones ya programadas. Estas jerarquías

rígidas tienden a limitar la flexibilidad y la capacidad de respuesta rápida ante cambios en el entorno, factores esenciales para competir en todos los niveles de mercado.

En este tipo de gerencia, Barroso (2011) resalta que en una cultura “de poder y de status, el cambio no encuentra eco porque el entronado piensa que lo que se haga terminará yendo en su contra, perder el poder, influencias y privilegios” (p. 89). Esto sugiere que en las empresas existe la resistencia al cambio en los niveles superiores, motivada por el deseo de preservar el poder, lo que puede obstaculizar las reformas necesarias para mejorar la competitividad empresarial en Venezuela.

Para comprender mejor esta dinámica de poder, es fundamental considerar el estudio de David McClelland en colaboración con FUNDACE en 1974, mediante el cual se elaboró el informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela para los años 1930, 1950 y 1970. En dicho informe se presentaron los antecedentes cronológico-teóricos de la tesis del profesor McClelland, las metodologías para medir tres tipos de motivaciones en los venezolanos y los resultados de su investigación. La siguiente tabla presenta la definición de estas motivaciones y muestra la comparación de los valores obtenidos por Venezuela y la media internacional, entre 45 países examinados.

Tabla 4

Motivaciones Humanas de David McClellan (1974).

Perfil motivacional del venezolano 1930-1950-1970 McClellan (1974) Valor Venezuela / Media Internacional	Valor Venezuela / Media Internacional
Motivación al poder: "Necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o a un grupo de ellos" (McClellan, 1974, p. 13).	Venezuela: 2.04 / Media Internacional: 0.96
Motivación al logro: "Necesidad del ser humano de actuar, dentro del ámbito social, buscando metas sucesivas y derivando al mismo tiempo satisfacción en realizar cosas, paso a paso, en términos de excelencia" (McClellan, 1974, p. 17).	Venezuela: 0.36 / Media Internacional: 2.00
Motivación a la afiliación: "Forma de conducta social que responde a un impulso que se satisface mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con otra u otras personas" (McClellan, 1974, p. 9).	Venezuela: 0.69 / Media Internacional: 0.53

Fuente: Elaboración propia con base en el informe de McClelland (1974)

Para efectos del relacionamiento entre dimensiones culturales y motivaciones humanas, primero se considerará la motivación al poder. Según la tabla anterior, esta motivación se manifiesta en la necesidad interna que impulsa a un individuo a influir en los demás o a un grupo, orientando su comportamiento hacia ese objetivo. Este concepto refleja el deseo de controlar situaciones, influir en otros y generar impacto en el entorno.

Una alta motivación al poder, según McClelland (1989), puede ser un catalizador para el liderazgo, ya que “el motivo de poder se desarrolla a partir del incentivo de impacto... cabría esperar que condujera a un placer por tener impacto sobre las cosas tanto como sobre las personas” (p. 305). En este contexto, las organizaciones pueden fomentar la capacidad de los gerentes para influir, tomar decisiones y dirigir equipos de manera efectiva. Como explica, Liu (2015) “El que posee el poder puede impulsar a otros a ayudarlos a alcanzar sus objetivos” (p. 3).

Una gerencia efectiva y la distribución adecuada del poder son esenciales para implementar cambios y promover la innovación, aspectos fundamentales para la competitividad empresarial en un entorno dinámico (Kotter, 1996). Sin embargo, la centralización excesiva del poder puede limitar el tiempo que llevan los procesos de cambio en cuanto a participación, creatividad y adaptabilidad de los equipos. A su vez, Kotter sostiene que “muchos directivos no se dan cuenta de que la transformación es un proceso, no un acontecimiento” (p. 1).

La investigación de McClelland (1974) sostiene que, en Venezuela este impulso de poder se manifiesta con una intensidad significativamente alta, alcanzando un puntaje de 2.04 en comparación con la media internacional de 0.96 (Tabla 4). Esto evidencia una cultura en la que la influencia y el control son valores profundamente arraigados, permeando tanto las interacciones personales como las dinámicas organizacionales. Particularidad que puede observarse en el comportamiento de líderes y gerentes venezolanos, quienes tienden a ejercer su autoridad de manera centralizada, priorizando el control sobre la participación colectiva en la toma de decisiones.

Este enfoque autoritario, está respaldado por las investigaciones de Romero (1999). Este autor señala que, en los líderes y gerentes venezolanos, “el perfil de alto poder... es una constante cultural y vale tanto para el trabajador no calificado como para

el gerente con maestría universitaria" (p. 153). Este rasgo cultural prevalente, lo confirma Rial (2013) al sostener que en los estilos de la gerencia "la motivación de poder representa una especie de línea de conflicto que rechaza el avance de la democracia y hace 'rebotar' el estilo de liderazgo hacia el autoritarismo" (p. 231).

En consecuencia, esta alta motivación al poder en las organizaciones venezolanas promueve estilos gerenciales autoritarios y centralizados, en lugar de democráticos y participativos, lo que lleva a prácticas abusivas que afectan la competitividad empresarial. A este respecto, Mora (2010) observa que:

Los gerentes de las pequeñas empresas tienen baja autoestima, debido a que no se sienten competentes con las labores que efectúan y el trabajo que tienen, reflejando esto en sus subordinados, haciéndoles ver que es superior a cualquiera, lo cual conlleva a bajar la productividad de las empresas, debido a la desmotivación de los empleados (p. 1).

Este tipo de actitudes autoritarias, derivadas de una motivación al poder mal canalizada, generan un ambiente de desmotivación entre los empleados, afectando la eficiencia organizacional.

Asimismo, Echeverría, citado por Atencio (1988), afirma que "el funcionario público venezolano tiende al abuso reiterado del poder" (p. 213). Esta tendencia no solo se evidencia en las empresas privadas, sino también en las instituciones públicas del Estado hacia los ciudadanos, quienes a menudo se sienten impotentes frente a la superioridad que exteriorizan los que ostentan el poder.

Por su parte Rial (2013) amplía esta visión al señalar que "la arbitrariedad y la prepotencia van... desde el funcionario público que maltrata al ciudadano y abusa de su poder... hasta el presidente que insulta y amenaza a propios y extraños" (p. 76). Esto pone de manifiesto cómo los patrones autoritarios y las relaciones jerárquicas en Venezuela no solo refuerzan prácticas abusivas, sino que también reflejan una estructura cultural profundamente arraigada que atraviesa tanto el ámbito público como el privado.

Además, Romero (1999) señala que "en Venezuela, la investigación ha mostrado que la motivación al poder es la preponderante en la población adulta. Es la motivación que satura la vida social en todas sus esferas, la que invade el hogar, el trabajo, el club de diversiones, y hasta los pasatiempos más inofensivos" (p. 156), lo que se ha

convertido en "una obsesión en el venezolano. Lo político (necesidad de controlar a los demás, poder) prevalece sobre lo económico (productividad y rentabilidad, logro)" (p. 153). Lo que explica en parte, la baja orientación hacia la productividad y la innovación de las empresas venezolanas.

Este predominio del poder refleja un obstáculo significativo para mejorar la competitividad empresarial, ya que las decisiones gerenciales tienden a enfocarse más en mantener el control que en alcanzar resultados organizacionales sostenibles.

En Venezuela, la alta distancia de poder identificada por Hofstede y la elevada motivación al poder examinada por McClelland, se complementan para explicar los patrones culturales que influyen en la gestión empresarial, lo que a su vez es homologado por otros autores anteriormente mencionados. Continuando con las dimensiones culturales de Hofstede se prosigue con el Individualismo.

Dimensión cultural de individualismo vs. Colectivismo.

Esta dimensión se centra en el nivel de interdependencia que existe entre los miembros de una sociedad. Esto implica si las personas construyen su identidad en torno al "yo" individual o al "nosotros" grupal. En las culturas individualistas, se espera que los individuos asuman la responsabilidad de sí mismos y de su núcleo familiar cercano. Por el contrario, en las culturas colectivistas, las personas forman parte de grupos que les ofrecen apoyo a cambio de lealtad y compromiso.

Según el sitio web de consultoría global en análisis cultural y estratégico llamado Hofstede Insights (2024), Venezuela, con una puntuación de 26 en la escala de individualismo vs colectivismo, se encuentra entre las culturas más colectivistas del mundo. Esta fuente de información que utiliza el modelo de las 6 dimensiones culturales de Geert Hofstede, señala que:

Como los venezolanos son personas altamente colectivistas, pertenecer a un grupo y alinearse con la opinión de ese grupo es muy importante. Esto, combinado con las altas puntuaciones en el Índice de Distanciamiento de Poder (PDI), significa que los grupos a menudo tienen sus fuertes identidades vinculadas a distinciones de clase. La lealtad a tales grupos es primordial y, a

menudo, es a través de grupos 'corporativos' que las personas obtienen privilegios y beneficios que no se encuentran en otras culturas (p. s/n).

Esto significa que, en Venezuela, la pertenencia a grupos no solo es un valor social, sino que también moldea las relaciones laborales y organizacionales. Las altas puntuaciones en distancia de poder refuerzan la tendencia a construir identidades grupales basadas en jerarquías sociales y distinciones de clase. Esta dinámica influye en cómo se estructuran las relaciones laborales, los estilos gerenciales y la toma de decisiones en las organizaciones, limitando la movilidad basada en mérito y promoviendo beneficios exclusivos para quienes pertenecen a ciertos grupos sociales o corporativos. Rial (2013) amplía esta idea al señalar que:

La amistad es un valor importante... la solidaridad con el amigo y la familia... Pero estos valores, muy estimables a nivel individual, pueden ser un obstáculo para la vida común cuando la sociedad entera pasa por encima de las leyes para proteger y esconder a los parientes que cometen falta" (p. 227)

Esto refleja cómo el colectivismo y los lazos personales se priorizan sobre las normas organizacionales o legales, lo que puede debilitar la capacidad de las instituciones para operar con eficiencia y justicia. En el sector público, el autor describe cómo "los presidentes se rodean de familiares, compadres y amigos del colegio, independientemente de su trayectoria" (p. 43).

En el ámbito organizacional, Granell et al., (1997) sostiene que los trabajadores venezolanos perciben a las organizaciones como "estructuras jerarquizadas, con niveles de poder bien definidos que deben ser respetados, pero los cuales, a su vez, podrían ser saltados siempre y cuando se tengan relaciones personales o de amistad" (p.166). El peligro está en que, "un énfasis en la calidez y las relaciones interpersonales es un riesgo que lleva a la ineficiencia" (p.170). Sin embargo, en Venezuela, aunque las jerarquías son importantes en el modelo organizacional, estas pueden ser eludidas si existen vínculos personales, lo que genera un entorno de ineficiencia e inequidad.

En el sector privado, es común que los "hombres de confianza" sean seleccionados por lealtad más que por competencia (Naím, 1989, p. 48). Lo que se describe como "un círculo vicioso" (p. 51). El autor resalta que, en las empresas

venezolanas la gerencia por lo general valora más la lealtad o amistad que la competencia, lo que implica que las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto pueden quedar en segundo plano, esta dinámica contradictoria puede debilitar la competitividad de la organización lo que conlleva a menos eficiencia y eficacia.

Esta preferencia por la lealtad y las relaciones personales sobre la competencia técnica (colectivismo) se vincula con la motivación de afiliación propuesta por McClelland, detallada en la tabla 4 sobre las Motivaciones Humanas. Este enfoque influye en las organizaciones a la hora de seleccionar y promover al personal, priorizando la confianza y el sentido de pertenencia por encima de las habilidades técnicas, lo que refleja claramente la conexión entre ambas teorías.

En el caso venezolano, Rial (2013) lo refuerza al afirmar que: “la gente en Venezuela tiene una gran motivación subyacente hacia la compañía, el contacto humano” (p. 27). La motivación a la afiliación, combinada con el colectivismo y la alta distancia de poder, da lugar a un entorno de cómplices donde los vínculos personales suelen prevalecer sobre los objetivos organizacionales.

Esto afecta la competitividad empresarial, ya que dificulta la adopción de prácticas basadas en mérito y obstaculiza el desarrollo de estructuras gerenciales más equitativas y efectivas. Ahora bien, se prosigue la exploración con la dimensión cultural de Geert Hofstede referida a la indulgencia.

Dimensión cultural de Indulgencia .vs. restricción.

Esta dimensión se caracteriza por el manejo de deseos e impulsos, influenciados por la educación y crianza. Las culturas se clasifican como "indulgentes" cuando muestran un control débil sobre estos impulsos o como "restringidas" cuando se imponen un control más fuerte. En este sentido, la consultoría global especializada en análisis cultural Hofstede Insights (2024) muestra que:

Venezuela tiene la puntuación más alta posible (100) en esta dimensión. Las personas de las sociedades clasificadas con una puntuación alta en Indulgencia generalmente muestran una disposición a realizar sus impulsos y deseos en lo que respecta al disfrute de la vida y la diversión. Poseen una

actitud positiva y tienen tendencia al optimismo. Además, otorgan un mayor grado de importancia al tiempo libre, actúan a su antojo y gastan el dinero como desean (p. s/n).

Este alto nivel de indulgencia en la cultura venezolana refleja una orientación hacia el disfrute y la búsqueda de satisfacción inmediata. Los venezolanos tienden a priorizar el tiempo libre, los placeres personales y una actitud optimista ante la vida, lo que puede influir en la dinámica organizacional. En el contexto empresarial, esta característica cultural podría impactar en la forma en que los empleados y gerentes abordan su trabajo, priorizando actividades que generen gratificación inmediata sobre aquellas que requieren un enfoque a largo plazo. Una cultura altamente indulgente presenta desafíos en términos de disciplina, planificación estratégica y cumplimiento de metas, lo que afecta la competitividad.

En relación con la gratificación inmediata autores como Briceño y Camardiel (2015, p.171) afirman que la corrupción en Venezuela ha trascendido los límites de la delincuencia común y se ha convertido en un mecanismo sistémico utilizado por el crimen organizado para socavar las instituciones del Estado. Comprando la lealtad de funcionarios públicos a varios niveles, el delito organizado ha logrado permear sectores estratégicos de la economía, como el comercio exterior, generando pérdidas millonarias al erario público.

De ahí que, estudios recientes revelan una percepción generalizada entre la población venezolana de que la corrupción es endémica en el país, donde se ven involucrados personal que trabaja en el ámbito político, judicial y de seguridad ciudadana (pp. 52-54, 115 y 171).

Esta desconfianza generalizada, exacerbada por la corrupción sistémica, tiene consecuencias directas en el ámbito empresarial. La dificultad para importar mercancías de manera transparente y eficiente, debido a la corrupción en los procesos aduaneros y burocráticos (p. 171), ha generado un aumento de costos, retrasos en la producción y pérdida de competitividad, frenando así el crecimiento económico. De modo que, “hablar de corrupción en Venezuela es hablar de la habitual transacción en la vida del venezolano” (Barroso, 1991, p. 80).

La indulgencia cultural también está relacionada con comportamientos laborales relajados que afectan la competitividad empresarial. Barroso (1991) describe esta problemática al señalar que la:

Corrupción es tráfico de influencias, carnets de partidos, licitaciones sin elección, dinero asignado a dependencias para un proyecto y desviado para otros fines personales, partidas secretas manejadas con criterio personalista, carros lujosos, jeeps, viáticos innecesarios, estipendios exagerados en misiones y negociaciones, puestos asignados sin méritos, fiestas de cumpleaños, regalos o viajes de promoción, aprovecharse del puesto... creer en lo fácil, la creencia de que 'si no lo aprovecho hoy, mañana vendrá otro y lo tomará', 'si no aprovecho soy pendejo', 'si soy honesto estoy pelando (p. 81)

Estos hábitos reflejan una desconexión entre las responsabilidades profesionales y la búsqueda del bienestar personal e inmediato. En el ámbito organizacional, esta mentalidad no solo compromete la ética laboral, sino que también limita la eficiencia y la productividad, lo que impacta directamente en la competitividad empresarial.

De igual forma, Barroso destaca que, en el sector público la corrupción se manifiesta en la falta de acción y responsabilidad por parte de los gerentes o jefes. Para este autor:

Corrupción es no decir nada, ni hacer nada, ni pensar nada, sobre todo, cuando esa es tu responsabilidad. Jefes de estado, ministros, directores, jefes de departamentos, tienen información de cuanto sucede en hospitales, cárceles, jefaturas civiles, escuelas, en la calle y jamás han perdido su sueño buscándole soluciones definitivas a los problemas que afectan a todos. (p. 81).

Este comportamiento, que persiste en la actualidad, evidencia una falta de eficiencia y eficacia en los servicios que presta el Estado. La indulgencia cultural, combinada con una gestión ineficiente, perpetúa prácticas que dificultan el desarrollo económico y empresarial, impidiendo que las organizaciones alcancen niveles óptimos de desempeño.

Barroso (1991) manifiesta que en Venezuela: "todos somos cómplices. El que la hizo y el que lo permitió... hay corrupción, matracas, roscas, extorsiones, y todo queda

en familia” (p .11). Estas dinámicas afectan directamente la competitividad, ya que “el manejo informal de hacer las cosas” (ib.). prevalece sobre el formal, limitando la capacidad de las organizaciones para ser más eficientes.

Como se puede observar, esta dimensión cultural de indulgencia de Hofstede también se relaciona con la motivación de afiliación de McClelland (1974) descrita en la tabla 4, pues en culturas indulgentes, como la venezolana, se fomenta la búsqueda constante de placer y bienestar social, lo que, junto con la motivación de afiliación, puede derivar en un entorno laboral donde las relaciones personales se prioricen sobre la eficiencia y cumplimiento de metas. A este respecto, Rial (2013) describe esta tendencia al señalar que los venezolanos tienen una gran inclinación por la compañía y el contacto humano, lo que a menudo relega las normas organizacionales en favor de vínculos afectivos (p. 27).

De ahí que, la indulgencia puede desencadenar en acciones en las organizaciones que no son alineadas a productividad, tales como, “es corrupto quien en vez de trabajar está almorzando en lujosos restaurantes que ellos no cancelan, viajando con viáticos prestados de los ministros... Los que están para gerenciar tienen que gerenciar. Lo contrario es corrupción” (Barroso, 1991. p. 81).

Estas dinámicas organizacionales afectan la competitividad empresarial. Las estrategias gerenciales deben enfocarse en equilibrar estas características culturales con una mayor disciplina organizativa y metas claras para mejorar el desempeño empresarial en Venezuela.

Dimensión cultural de Orientación a Largo Plazo .vs. Orientación de Corto Plazo.

Esta dimensión analiza cómo las sociedades equilibran la preservación de su pasado con los desafíos del presente y el futuro. Las culturas con puntuaciones bajas, denominadas normativas, tienden a valorar las tradiciones y normas establecidas, mostrando desconfianza hacia el cambio social. En contraste, las culturas con puntuaciones altas adoptan una perspectiva más pragmática, promoviendo el ahorro y la

inversión en educación moderna como estrategias para enfrentar las demandas del futuro. Según Hofstede Insights (2024):

Con una puntuación muy baja de 0, la cultura de Venezuela es decididamente normativa por naturaleza. Las personas en estas sociedades tienen una fuerte preocupación por establecer la verdad absoluta; son normativas en su forma de pensar. Muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos (p. s/n).

Esto evidencia que la sociedad venezolana privilegia soluciones inmediatas y la búsqueda de resultados rápidos sobre la planificación a largo plazo, lo cual afecta directamente la capacidad de las organizaciones para adoptar estrategias sostenibles que fortalezcan su competitividad. Alberto Rial (2013), coincide con esta descripción de la sociedad venezolana, al señalar que:

Al 80% de los habitantes se les hace difícil diferir las recompensas; si 8 de cada 10 venezolanos busca afanosamente la gratificación inmediata, el cortoplacismo no es sino una manifestación colectiva de la impaciencia y la dificultad para planificar que imponen los rasgos sociales (p. 227).

La inclinación cultural hacia la gratificación inmediata se refleja en decisiones empresariales impulsivas, con una baja inversión en desarrollo sostenible y dificultades para implementar estrategias orientadas a la innovación y la eficiencia. Esto perjudica la competitividad de las organizaciones venezolanas en un entorno global que demanda enfoques de largo plazo.

Viana et al. (1994), citado en Rial (2013), agregaron evidencia al indicar que: "el 70% de las empresas venezolanas no tenía ninguna actividad de planificación" (p. 26), Esta carencia generalizada de planificación estratégica por parte de la gerencia resalta una falla estructural en la gestión empresarial del país. Esta falta de visión se vincula con las conclusiones de Romero García y Sánchez, citados en Rial (2013), quienes identificaron que en la población venezolana "la externalidad y la baja necesidad al logro son rasgos dominantes" (p. 143).

La falta de planificación y la baja orientación al logro limitan la innovación, la eficiencia y la adaptación, lo que impacta negativamente en la competitividad. Bajo la perspectiva de Barroso (1991), "el venezolano... no toma las cosas en serio, no planifica, improvisa o pospone" (p. 18), actitudes externas que se reflejan al interior de la organización limitando el desarrollo empresarial.

La baja orientación a largo plazo en la cultura venezolana según Hofstede, está directamente relacionada con la falta de motivación al logro, tal como la describe McClelland (1974) en la tabla 4, mostrando una puntuación del 36% sobre la media internacional de 200%.

La predominancia del cortoplacismo y la baja necesidad de logro en Venezuela refleja una cultura organizacional donde los empleados y gerentes no priorizan la excelencia ni la consecución de objetivos estratégicos, lo que resulta en un desempeño limitado y en la perpetuación de prácticas gerenciales ineficaces.

Desde la perspectiva de McClelland, una baja motivación al logro genera un déficit en la gerencia orientada al éxito y limita el compromiso con la mejora continua. Este rasgo, combinado con el cortoplacismo señalado por Hofstede, plantea retos importantes para la cultura gerencial venezolana. Es crucial diseñar estrategias que fortalezcan la motivación al logro y fomenten una visión a largo plazo, elementos clave para transformar las organizaciones y mejorar su competitividad. Para superar estas limitaciones, Barroso (2011) sostiene que:

Los cambios verdaderos se instalan de adentro hacia afuera... interviniendo sobre los procesos culturales y estratégicos, para que la organización y el personal vean el cambio como una oportunidad de crecimiento para todos. De lo contrario, el solo anuncio de que se va a cambiar se convierte en una amenaza, se teme que afecte la comodidad de lo conseguido y los intereses de los que están acostumbrados a posicionarse en el privilegio, con exiguos resultados, dentro de la organización" (p.89).

El autor aclara que los cambios efectivos surgen al transformar procesos culturales y estratégicos, logrando que se perciban como oportunidades de crecimiento en lugar de amenazas. Esto se vincula directamente con la necesidad de una cultura

gerencial en las organizaciones venezolanas que impulse el cambio interno, supere resistencias y potencie la competitividad empresarial en un entorno desafiante.

Habiendo explorado la intersección entre las dimensiones culturales de Hofstede y las motivaciones humanas de McClelland, es evidente que estos constructos teóricos no operan de manera aislada. Al contrario, se entrelazan de manera compleja, influyendo mutuamente en el comportamiento individual y organizacional.

Si bien la cultura nacional proporciona un marco general, es en el ámbito de la cultura organizacional donde estas influencias se concretan y se manifiestan de manera más específica, dando lugar a patrones de comportamiento propios de cada empresa.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional constituye un factor clave en el funcionamiento interno de las organizaciones, Gibson et al. (2013), la define como “lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas” (p. 30). En otras palabras, es el tejido invisible que define, la identidad y el comportamiento dentro de la empresa, actuando como el ADN que determina su identidad única y su forma de operar.

En esta misma línea, Siliceo et al. (1999) añade que la cultura organizacional es “el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales” (pp. 128-129). Graterol (2013) Coincide, señalando que “la cultura de la organización es el conjunto de valores, creencias, expectativas y actitudes compartidas por los miembros de la misma” (p. 91). Estos autores resaltan cómo la cultura influye en la interacción y el desempeño de los gerentes y empleados.

De otra parte, Ivancevich et al. (2006) y Robbins (1999) coinciden en que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos que distinguen a una organización de otras. Robbins (1999) lo expresa como “un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras” (p. 595). En

esencia, se trata de un conjunto de comportamientos, creencias, valores y percepciones que configuran el ambiente laboral y las prácticas organizacionales.

Desde una perspectiva administrativa, la cultura organizacional “se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos” (Yopan et al., 2020, p. 266). Esto implica que la cultura moldea el liderazgo y la toma de decisiones, siendo esencial para la competitividad de la organización.

No obstante, para comprender con mayor profundidad este fenómeno, resulta clave el enfoque teórico de Edgar Schein (2010), quien sostiene que la cultura organizacional:

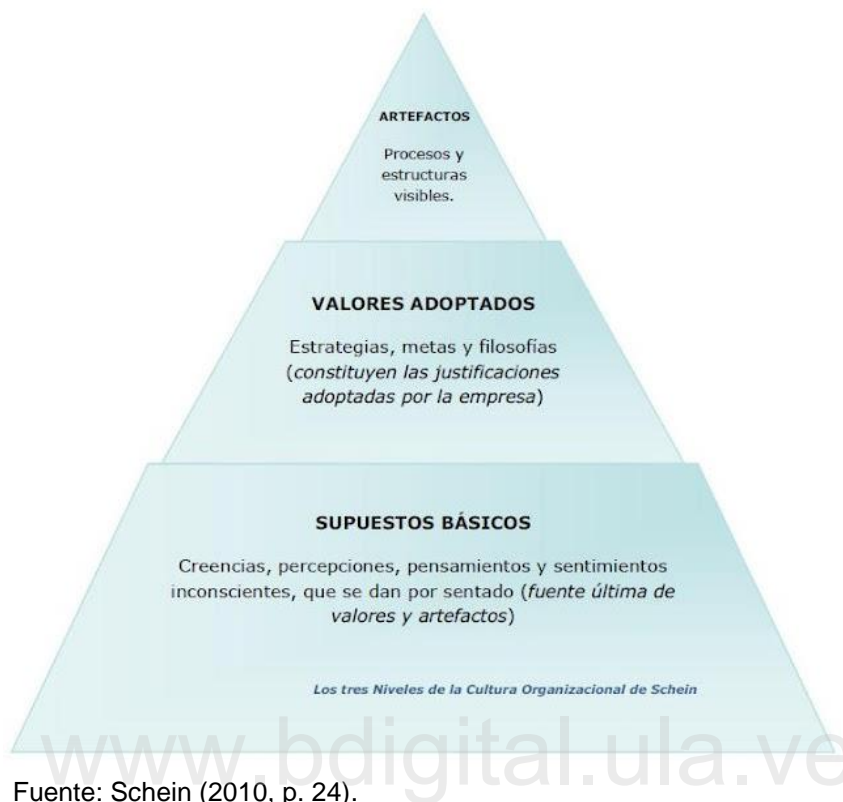
Puede analizarse en varios niveles diferentes, donde el término nivel significa el grado en que el fenómeno cultural es visible para el observador... estos niveles van desde las manifestaciones abiertas muy tangibles que se pueden ver y sentir hasta los supuestos básicos, inconscientes y profundamente arraigados” (p. 23).

Esta perspectiva permite entender que la cultura de una organización no se limita a elementos visibles como símbolos, normas o rituales, sino que también abarca creencias, valores y suposiciones que, aunque no siempre se expresan de forma explícita, condicionan profundamente las decisiones, las relaciones laborales y el desempeño colectivo. En este sentido, la cultura organizacional no solo configura el comportamiento observable, sino que se convierte en un sistema estructurado de significados compartidos que guía la acción organizacional y se proyecta como un elemento clave de competitividad.

Es decir, el autor propone un modelo de tres niveles que permite comprender la profundidad de la cultura organizacional. A continuación, se presenta la figura 4 que ilustra estos niveles y su interrelación dentro de la dinámica organizacional:

Figura 4

Los tres niveles de la cultura organizacional



La postura de Kreitner y Kinicki (1997) destaca el valor estratégico de la cultura organizacional, señalando que los directivos pueden convertirla en una "ventaja comparativa para su empresa" (p. 585). Asimismo, subrayan que su comprensión es una "condición necesaria para aprender a dirigir al personal trabajador en operaciones tanto nacionales como internacionales" (p. 584), ya que permite gestionar equipos de manera más efectiva. Los autores enfatizan que, al entender cómo se forma, transmite y refuerza la cultura organizacional, los gerentes pueden utilizarla estratégicamente para fomentar la competitividad y promover un entorno laboral más positivo y productivo.

En el contexto venezolano, la cultura organizacional se erige como un factor crítico para la competitividad empresarial. A este respecto, Rial (2013) menciona factores de comportamiento del venezolano promedio, como "la necesidad de pertenencia, motivación por el poder o la compensación externa de las carencias en la autoestima" (p. 15), aspectos que influyen directamente en la configuración de esta cultura.

Esta influencia, caracterizada por marcadas tendencias colectivistas e indulgentes, moldea la internalización y proyección de los valores organizacionales por parte de los gerentes. Como resultado, incide directamente en las dinámicas laborales y en la toma de decisiones estratégicas, definiendo así el perfil competitivo de las empresas venezolanas.

Por lo tanto, una gestión eficaz de la cultura organizacional es fundamental para transformar actitudes, optimizar el desempeño y mejorar la competitividad en el mercado venezolano. Rial (2013) también señala que:

La empresa privada venezolana, o lo que queda de ella, no es competitiva porque su cultura organizacional -y principios en los cuales se basan sus prácticas gerenciales- no es la adecuada para sobrevivir y crecer en un ambiente de competencia y de libre mercado, sino que responde a un concepto rentista de la economía (p. 14).

Esta afirmación resalta la imperiosa necesidad de una cultura organizacional adaptada a la competencia y al libre mercado en Venezuela. En un contexto económico cambiante, marcado por la transición de una economía dependiente del petróleo a una situación de crisis, el comportamiento gerencial juega un papel crucial en la toma de decisiones. Por lo tanto, se requiere una cultura organizacional que promueva la adaptabilidad y la competitividad, fomentando la innovación, la toma de riesgos calculados y la eficiencia operativa.

Por su parte, Alcalá (2001) afirma que en las empresas venezolanas "no existe cultura organizacional de mantenimiento" (p. 18). El autor plantea que esta cultura debe construirse a partir de la identidad venezolana, considerando las actitudes y valores hacia el trabajo productivo, mientras se eliminan factores distractores que obstaculizan la transformación. Además, señala que su desarrollo requiere un "mejor conocimiento y mayor comprensión de las características de los participantes en la correspondiente praxis laboral" (ib.).

El autor pone en evidencia, la ausencia de una cultura de mantenimiento preventivo, donde las decisiones gerenciales priorizan soluciones reactivas ante emergencias en lugar de acciones proactivas. Este enfoque, posiblemente originado por

desconocimiento o falta de sentido de pertenencia, genera obstáculos en los procesos productivos y afecta directamente la competitividad organizacional.

La postura de Alcalá es reforzada por Fuentes y Sánchez (2020), quienes confirman esta problemática al señalar que, en el complejo contexto venezolano, "muchas organizaciones descuidan la cultura organizacional, siendo esta inactividad un factor preocupante ya que desde la perspectiva no es relevante o es un aspecto donde no es necesaria su inversión" (p. 49). Los autores explican que las estrategias organizacionales se orientan principalmente hacia "términos directamente financieros como el pago del salario, incentivos económicos, pagos extras, dejando a un lado la cultura organizacional como un elemento prioritario" (ib.).

Este enfoque revela una visión cortoplacista de la gestión empresarial, donde la supervivencia económica inmediata desplaza la inversión en capital humano. Al priorizar únicamente compensaciones monetarias sobre el desarrollo de una cultura organizacional sólida, las empresas venezolanas debilitan su capacidad para generar compromiso, identidad colectiva y adaptabilidad estratégica - factores clave para la sostenibilidad y competitividad organizacional en contextos adversos.

Rial (2013) contextualiza este desafío al analizar la transición sociocultural venezolana. Por un lado, señala que la crisis podría estar acercando al país "al umbral de un cambio importante" (p. 15). Pero advierte que "las transformaciones sociales, como las personas, toman tiempo... sobre todo si son drásticas para ir de una sociedad tradicional y paternalista a una competitiva y de vanguardia" (ib.).

Este desfase cultural adquiere su máxima expresión en el ámbito empresarial, donde persiste una contradicción fundamental. Tal como lo afirma el autor:

Los aumentos en la productividad están asociados a la adquisición de tecnología moderna y sofisticada, mientras que los cambios profundos y estructurales en el funcionamiento de la organización -gerencia del cambio, manejo de gente, entrenamiento, inversión en recurso humano-, que son quizás el principal obstáculo a la competitividad en el sector privado venezolano, no se consideran relevantes (p. 33).

Dicha contradicción explica por qué muchas empresas venezolanas, antes de la crisis actual, se preocupaban por priorizar sus recursos en tecnología. Sin una cultura

organizacional que fomente el compromiso y la alineación estratégica, los avances técnicos no logran traducirse en ventajas competitivas sostenibles. Para profundizar en este aspecto, es pertinente introducir el concepto de cultura de gestión.

Cultura gerencial

El concepto de cultura gerencial es relativamente nuevo y aún se encuentra en desarrollo dentro de la literatura científica, su relevancia en el panorama organizacional contemporáneo es innegable, particularmente en el contexto de la búsqueda de la competitividad empresarial.

Niculescu y Verboncu (2001) se refieren a la cultura gerencial como un “sistema de valores, creencias, aspiraciones, expectativas y comportamientos de los gerentes de una organización, lo cual se refleja en los tipos y estilos de gestión que se practican al interior, marcando inteligentemente el contenido de la cultura organizacional y sus resultados” (p. 91). De allí se derivan los modelos y las prácticas de gestión que caracterizan el funcionamiento interno de las empresas.

La anterior concepción, se complementa con la perspectiva de Zukauskas et al. (2016) quienes señalan que la cultura gerencial actúa como “la base de toda la cultura de la organización” (p. 21), diferenciando a las empresas en su esencia y, consecuentemente, en su capacidad de competir.

Según los autores, la cultura gerencial se refiere a “la comprensión de las actividades y relaciones del personal directivo, el sistema de valores que utilizan, el mantenimiento técnico de los procesos de gestión de materiales y la política de formación de las condiciones laborales del personal” (ib.). En otras palabras, se trata del entramado que define la gerencia dentro de una organización y que, en última instancia, moldea las capacidades competitivas de la misma.

De otro lado, Vveinhardt y Andriukaitiene (2017) sostienen que la cultura gerencial “distingue y destaca el entorno físico, la gestión, la organización de procesos, las actividades de gestión de personal, etc.” (p. 300). Es decir, que la cultura gerencial es un

factor distintivo que imprime su sello en la infraestructura, las operaciones, la estructura y el capital humano de la empresa.

De esta manera, la cultura gerencial no solo se muestra como un elemento diferenciador, sino también como un activo estratégico vital. Aquellas organizaciones que logran cultivar una cultura gerencial sólida y coherente, basada en valores y prácticas efectivas, se posicionan para destacar y competir con éxito en su entorno. En esencia, la cultura gerencial moldea la identidad y el desempeño de una empresa, convirtiéndose en un factor determinante para la competitividad. A fin de profundizar en este aspecto, vale volver a citar a Zukauskas et al. (2016), quienes señalan que:

La estandarización de la cultura gerencial se expresa en una serie de requisitos, que se asignan al personal de la gerencia que organiza el proceso de trabajo. Los requisitos de carácter moral de la actividad de gestión en la práctica se documentan en recomendaciones, reglas y códigos de conducta empresarial (p. 21).

Esta perspectiva subraya que la cultura gerencial no es solo un concepto abstracto, sino que se manifiesta a través de normas y expectativas concretas dirigidas por la gerencia, las cuales influyen directamente en la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta a las demandas del mercado, elemento clave de la competitividad.

Para precisar aún más la naturaleza operativa de la cultura gerencial, Zi Gunchao (2021) ofrece un marco concreto, al señalar que ésta se revela en elementos tales como “cultura del personal directivo, cultura de la organización de los procesos de gestión, cultura de las condiciones de trabajo de la dirección y cultura del sistema de documentación” (p. 27). Esta perspectiva desglosa la cultura gerencial en componentes tangibles y accionables, proporcionando así una hoja de ruta para su análisis e implementación dentro de las organizaciones.

De igual forma, el autor resalta que estos elementos de la cultura gerencial, “están asociados a elementos de la cultura organizacional general en el marco de los siguientes componentes: estrategia, procesos, estructura organizacional, objetivos, regulaciones, documentación escrita, tecnología, sistemas de información, control e incentivos” (ib.).

La interconexión que establece Zi Gunchao entre los elementos específicos de la cultura gerencial y los componentes más amplios de la cultura organizacional subraya que la competitividad empresarial no es un factor aislado, sino el resultado de una sólida alineación entre la forma en que se lidera y gestiona la organización y la cultura nacional que la define.

Para ampliar la comprensión de los elementos que configuran la cultura gerencial, Lundin y Söderholm citados por Zukauskas et al. (2016) señalan que la teoría de cultura gerencial se centra en "cinco dimensiones: relación, orientación, toma de decisiones, motivación y lealtad" (p. 20).

La propuesta de Lundin y Söderholm, sugiere que la esencia de la cultura gerencial se articula a través de la calidad de las interacciones entre los miembros de la dirección y sus equipos (relación), la dirección estratégica y el enfoque general de la organización (orientación), los procesos y criterios utilizados para la selección de alternativas y la resolución de problemas (toma de decisiones), las estrategias y prácticas empleadas para estimular el compromiso y el rendimiento del personal (motivación), y el grado de compromiso y fidelidad mutua entre la dirección y los empleados (lealtad).

Estas dimensiones ofrecen un marco analítico valioso para examinar y comprender la cultura gerencial en diversas organizaciones y a su vez tienen el potencial de influir en la capacidad de una organización para innovar, adaptarse y competir eficazmente, por lo cual, este modelo se tomará como referente en el capítulo de análisis de resultados, ya que permite establecer conexiones con teorías complementarias, como la de las motivaciones humanas de McClelland y la de las dimensiones culturales de Hofstede. Estas relaciones posibilitan una comprensión más amplia de las prácticas de gerencia, desde una perspectiva tanto psicológica como cultural.

Es fundamental reconocer que la cultura gerencial no opera en el vacío, pues, Zukauskas et al. (2016) señalan que "está influenciada por el contexto sociocultural general del país en materia de gestión, que es más o menos único" (p. 31), permitiendo comparaciones interculturales. Esta observación subraya que las normas, valores y prácticas de gestión predominantes en la sociedad en general ejercen una influencia significativa en la forma en que se desarrolla y se manifiesta la cultura gerencial dentro de las organizaciones de un país, lo que a su vez puede facilitar o dificultar su capacidad

para competir. Por consiguiente, los autores afirman que “la cultura gerencial es la forma en que la empresa es administrada e influenciada por la cultura circundante” (p.20).

Así mismo, los autores destacan la doble función inherente a la cultura gerencial, afirmando que es “formada y formadora” (p. 21). Esta perspectiva crucial revela que la cultura de gestión no solo es el resultado de los valores y prácticas internas de la organización, sino que también actúa activamente como una fuerza que moldea las actitudes, los comportamientos y las prácticas de gestión dentro de la empresa, afectando directamente su agilidad y capacidad para responder a las demandas del mercado competitivo. En otras palabras, la cultura gerencial es tanto un reflejo de la dinámica interna de la organización como un motor que impulsa su desarrollo y define su manera de operar en el futuro, con implicaciones directas en su nivel de competitividad.

Tras considerar la influencia del contexto sociocultural en la competitividad de las organizaciones, resulta pertinente mencionar algunas de las particularidades de la sociedad venezolana, donde la cultura gerencial enfrenta obstáculos estructurales. Díaz, (2018) denuncia que el "Estado venezolano no inculca en sus ciudadanos... valores como la disciplina, la responsabilidad, el esfuerzo, el amor al trabajo, el respeto, la solidaridad" (p. 241). Esta realidad del entorno sociocultural impacta la cultura gerencial y se refleja directamente en las organizaciones, donde la ausencia de estos principios dificulta la formación de culturas laborales productivas y, por consiguiente, limita su potencial competitivo.

Así pues, la cultura gerencial emerge como un pilar fundamental que articula los valores, prácticas y estilos de liderazgo al interior de las organizaciones, permeando tanto su identidad como su capacidad para competir en entornos dinámicos. Como se ha evidenciado, la cultura gerencial no solo se nutre de la cultura organizacional y nacional, sino que también las trasciende al operar como un mecanismo activo de transformación, capaz de potenciar o limitar la eficiencia, innovación y adaptabilidad empresarial. La interrelación entre sus dimensiones (relación, orientación, toma de decisiones, motivación y lealtad) y su influencia recíproca con el contexto sociocultural resaltan su rol determinante en la construcción de ventajas competitivas. Así, al explorar a continuación la variable “competitividad”, resulta indispensable reconocer que esta no puede dissociarse de la calidad de la cultura gerencial que la sustenta.

Competitividad

La cultura gerencial, como se ha expuesto, constituye el fundamento que orienta los valores, comportamientos y prácticas de gestión al interior de las organizaciones. Sin embargo, su verdadera relevancia estratégica se manifiesta cuando dicha cultura se traduce en capacidad competitiva.

En efecto, la competitividad empresarial emerge como el criterio que evidencia la efectividad de la cultura gerencial, en tanto permite a las organizaciones no solo adaptarse a las exigencias del mercado, sino también diferenciarse sosteniblemente (Porter, 1990; Zukauskas et al. 2016). De esta manera, mientras la cultura gerencial opera como la base que define “cómo se hacen las cosas”, la competitividad representa el resultado tangible de ese hacer en términos de posicionamiento y desempeño económico.

La competitividad constituye un eje prioritario en la agenda de las organizaciones contemporáneas, ocupando un lugar central en las reflexiones de equipos gerenciales y juntas directivas (Zonta, 2003). Este concepto admite múltiples niveles de análisis, desde lo macroeconómico (país/región) hasta lo micro organizacional (empresa/sector), lo que refleja su carácter multidimensional (p. 15). A este respecto, Drucker (1999) señala que las organizaciones deben:

Convertir la competitividad global en una meta estratégica. Ninguna institución, sea un negocio, una universidad o un hospital, puede pretender sobrevivir, mucho menos tener éxito, si no está a la altura de los parámetros fijados por los líderes en su campo, en cualquier parte del mundo (p. 88).

No obstante, la operatividad de las empresas venezolanas para competir ha estado severamente comprometida por la inestabilidad del entorno. Ejemplo de ello, son las políticas públicas implementadas antes del 1989, como los controles de precios y las barreras a la entrada, que han contribuido a esta situación asfixiando la competencia y perpetuando la ineficiencia (Enright et al., 1994, p. 422).

Lo anterior ratifica la importancia y urgencia que tienen todos los sectores del país como universidades, empresas e instituciones, en hacer esfuerzos que ayuden al

mejoramiento de la competitividad, considerando que, todos estos sectores están constituidos por personas con determinadas costumbres.

Evolución de la noción de competitividad

Lejos de ser un concepto unívoco, la competitividad constituye un campo de batalla teórico donde convergen y colisionan visiones económicas, gerenciales y sociopolíticas. Su riqueza analítica radica en su capacidad para articular escalas (macro-micro), temporalidades (corto-largo plazo) y éticas (rentabilidad .vs. sostenibilidad). A continuación, se deconstruye su polisemia mediante un recorrido por sus principales escuelas de pensamiento.

La evolución del concepto de competitividad ha estado marcada por un diálogo multidisciplinario y crítico, en el que diversas escuelas han aportado perspectivas que van desde los fundamentos clásicos hasta las revisiones contemporáneas. La escuela clásica y neoclásica sentó las bases con Adam Smith (1776/2020), quien vinculó la competitividad a la división del trabajo y las ventajas absolutas, ilustrando cómo la especialización impulsa la eficiencia.

David Ricardo (1817/2020) amplió este enfoque con la ventaja comparativa, demostrando que incluso economías menos eficientes pueden competir si se enfocan en productos con menores costos de oportunidad. Alfred Marshall (1890/2020), por su parte, introdujo la relevancia de los distritos industriales y las economías de aglomeración, conceptos que hoy explican el éxito de clústeres tecnológicos como Silicon Valley.

Desde la escuela estructuralista y del desarrollo económico, Raúl Prebisch (1950) desafió el librecambismo al exponer las asimetrías en el comercio internacional, argumentando que los países periféricos (como los latinoamericanos) enfrentan una competitividad distorsionada por su dependencia de exportar materias primas sin valor agregado.

Joseph Schumpeter (1942) revolucionó el debate al posicionar la innovación destructiva como eje central, para él la verdadera competencia no es por precios, sino por revolucionar mercados, como hizo el automóvil al desplazar los carruajes. Michael

Porter (1990) sistematizó estas ideas con su modelo del Diamante de la Ventaja Nacional, un marco que integra factores como la demanda sofisticada, la rivalidad empresarial y el rol del Estado.

Las escuelas críticas y revisionismos contemporáneos añadieron matices esenciales. Paul Krugman (1994) advirtió que la obsesión con la competitividad nacional es una metáfora peligrosa que puede justificar políticas proteccionistas, enfatizando que la competencia real ocurre entre empresas, no entre países. Amartya Sen (1999) redefinió el concepto desde la libertad sustantiva, vinculando la competitividad a la capacidad de una sociedad para expandir oportunidades humanas. Mariana Mazzucato (2013), por su parte, desmitificó el rol del sector privado al demostrar que innovaciones disruptivas, como internet o las energías renovables, surgen de Estados emprendedores que asumen riesgos en Investigación y Desarrollo (I+D).

En el ámbito gerencial, la Visión Basada en Recursos (RBV-por su traducción del inglés) emergió con Edith Penrose (1959), quien destacó que la competitividad empresarial depende de activos intangibles como el conocimiento y la cultura organizacional, difíciles de replicar. Prahalad y Hamel (1990) acuñaron el término competencias esenciales para describir habilidades únicas que permiten a empresas como Apple o Amazon liderar mercados. Jay Barney (1991) perfeccionó este enfoque con el marco VRIO, que evalúa si los recursos son Valiosos, Raros, Inimitables y Organizados.

La mirada latinoamericana aportó una crítica regionalista. Celso Furtado (1961) denunció que la competitividad en economías periféricas suele generar enclaves exportadores sin encadenamientos productivos, como ocurre con el petróleo en Venezuela. Fernando Henrique Cardoso (1979) analizó cómo la dependencia tecnológica limita la autonomía competitiva, mientras Carlos Ominami (1990) propuso un modelo de competitividad sistémica que integra políticas industriales y cooperación Sur-Sur.

Así pues, la competitividad es un proceso dialéctico donde interactúan factores estructurales (recursos, tecnología), estrategias deliberadas (innovación, alianzas) y contextos geopolíticos (globalización, crisis climática). Como resume Susan Strange (1996), en el capitalismo contemporáneo, la competencia ya no es un juego de suma

zero, sino una carrera por construir arquitecturas de valor que equilibren eficiencia, equidad y resiliencia.

En Venezuela, esta complejidad se plasma en una paradoja, y es que pese a su potencial schumpeteriano, es decir, biodiversidad amazónica y reservas energéticas, entre otras (Marín y Pérez, 2021), persiste un modelo extractivista (Gudynas, 2018) que cambia riqueza natural por subdesarrollo humano, evidenciando los límites de una competitividad regresiva (Flores y Rodríguez, 2023).

En este contexto, un estudio realizado por la Fundación Venezuela Competitiva citado por Rial (2013), encuestó a 101 líderes, donde identificó las principales causas que obstaculizan la competitividad en el país. Según los resultados se pudo ultimar que, "el país todo es un obstáculo a la competitividad" (p. 12), mencionando como razones principales "el sistema financiero, la administración de justicia, los servicios públicos, la inseguridad personal, el sistema tributario, la legislación económica y la base cultural" (ib.). Estos factores reflejan la complejidad de los desafíos estructurales que enfrenta Venezuela.

www.bdigital.ula.ve

Importancia de la competitividad

La competitividad trasciende la mera supervivencia económica para erigirse como un pilar fundamental del desarrollo integral de las naciones. Desde una perspectiva sistémica, Porter (1990) sostiene que esta no solo impulsa la productividad y la innovación, sino que funciona como un "termómetro" de la capacidad de un país o empresa para generar valor sostenible en un mundo interconectado (p. 76). Su importancia radica en su carácter dual, pues opera como motor de crecimiento económico -atrayendo inversiones, generando empleo y diversificando la producción- y como garante de equidad social, al vincularse con mejoras en educación, salud y distribución del ingreso (Zonta, 2003; CEPAL, 2018). Sin embargo, como advierte North (1990), la competitividad auténtica solo florece en entornos donde las instituciones promueven transparencia, meritocracia y cooperación público-privada, condiciones ausentes en economías capturadas por el rentismo y/o la corrupción.

C.C. Reconocimiento

En contextos vulnerables como el de Venezuela, la falta de competitividad refleja síntomas catastróficos. Según Abuelafia y Saboin (2020), la persistencia de un modelo extractivista, basado en explotación petrolera sin valor agregado, ha perpetuado una "competitividad espuria" (CEPAL en López et al., 2009), donde las ganancias de corto plazo socavan el capital humano y ambiental.

Esto se traduce en una diáspora de talentos desde 2015 que, de millones de migrantes 29% tienen título universitario y 24% terminó escolaridad sin llegar a graduarse (Freitez et al., 2023, p. 8).; y una productividad laboral 73% inferior al promedio latinoamericano (Banco Mundial, 2023). Drucker (1999) resume la urgencia del tema al afirmar que, en el siglo XXI, "la competitividad no es una opción, sino un imperativo ético" (p. 88), pues de ella depende la capacidad de las sociedades para ofrecer oportunidades en un escenario global cada vez más desigual.

Factores fundamentales que influyen en la competitividad

La competitividad empresarial y nacional se construye a partir de factores interconectados. Autores como Ansoff (1965) y Treacy y Wiersema (1995) identificaron factores como bases para la competitividad. Ansoff, con su matriz de crecimiento, destacó la penetración de mercado, innovación y diversificación como ejes estratégicos, mientras que Treacy y Wiersema propusieron las tres disciplinas de valor (eficiencia, innovación y enfoque al cliente) como pilares excluyentes para construir ventajas competitivas.

Investigaciones recientes, como la de Medeiros et al. (2019), ampliaron el análisis al incluir factores sistémicos como instituciones, infraestructura, capital humano y estabilidad macroeconómica. Sin embargo, el marco más influyente y adaptable a la presente investigación es el de Michael Porter (1990), cuyo Diamante de la Ventaja Nacional integra varios factores determinantes que fueron analizados minuciosamente en Venezuela, por Enright et al. (1994), ofreciendo un punto de partida clave para comprender la evolución histórica de la competitividad empresarial del país desde la década de 1990.

Estos análisis coinciden con las advertencias tempranas de Naím y Piñango (1986) quienes en su obra "El caso Venezuela: una ilusión de armonía", señalaban problemas estructurales como la desigualdad económica, la inestabilidad política, la falta de infraestructura adecuada, la dependencia del petróleo, la burocracia y la corrupción como elementos que persistentemente socavan la competitividad del país. Estas observaciones históricas resuenan con la situación actual, evidenciando la persistencia de desafíos fundamentales.

No obstante, para obtener una visión actualizada y contrastada de la competitividad venezolana en el contexto global de los últimos años, se ha recurrido a algunos índices internacionales de competitividad, los cuales proporcionan una perspectiva dinámica que complementa y actualiza el análisis seminal de Enright realizado en los años noventa a partir del modelo de Porter, el cual se presenta a continuación.

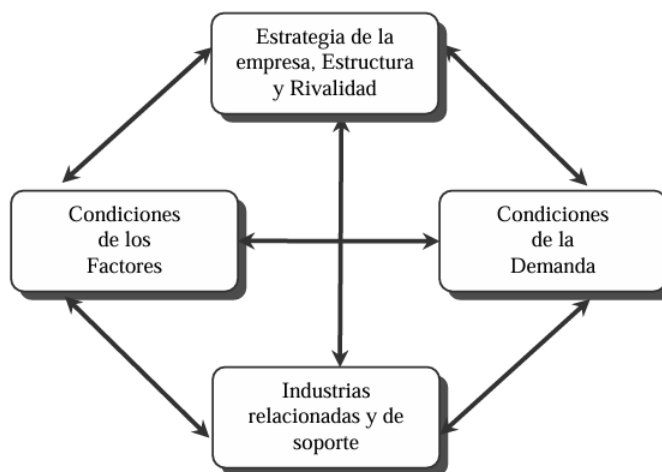
Modelo del Diamante de la Ventaja Nacional.

Como su nombre lo indica, es un modelo desarrollado por Michael Porter (1990) para analizar los factores que impulsan la ventaja competitiva de una nación o de industria. Este modelo plantea que la competitividad se construye a través de cuatro elementos interrelacionados que Porter denomina "Determinantes de la ventaja nacional" (p. 112) ilustrados en la figura 5 de la página siguiente, a saber: 1) las condiciones de los factores, que abarcan recursos como mano de obra calificada y tecnología; 2) las condiciones de la demanda, que se refieren a la calidad y exigencia del mercado interno; 3) los sectores relacionados y de apoyo, que incluyen industrias complementarias y eficientes; y 4) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, que destaca cómo la competencia interna fomenta la innovación (pp. 111-113).

Figura 5

Determinantes de la ventaja nacional

Figura 5: Diamante de Ventajas Competitivas de Michael Porter



Fuente: Porter (1990)

Fuente: Porter (1990, p. 112).

www.bdigital.ula.ve

Estos factores no solo interactúan de manera dinámica, sino que también se ven influenciados por elementos como el papel del gobierno (políticas públicas) y los eventos fortuitos (azar), fuerzas externas que pueden modificar o influir en el funcionamiento del modelo, creando un sistema integral que impulsa la productividad y el crecimiento sostenido (p. 113).

Aunque el Estado (gobierno de turno) no forma parte del diamante como tal, actúa como un influenciador externo que puede afectar a todos los componentes del modelo. Su papel es crear un entorno que fomente la competitividad, ya sea mediante políticas públicas, regulación, inversión en infraestructura o educación. Sin embargo, Porter subraya que el gobierno no debe intervenir directamente en la competencia, sino actuar como un catalizador y facilitador (p. 652).

Por consiguiente, el modelo más conocido como “diamante de Porter” se establece en esta investigación como un marco de análisis valioso para desentrañar los

elementos que moldean la competitividad empresarial, permitiendo identificar fortalezas y debilidades dentro de las dinámicas nacionales o sectoriales.

A continuación, se detallan cada uno de estos componentes, incluyendo el gobierno como quinto elemento, contextualizando la situación específica de Venezuela con el estudio de Enright et al. (1994), el cual ofrece un punto de partida clave para comprender la evolución histórica de la competitividad empresarial desde la década de 1990.

Las condiciones de los factores del modelo del diamante de la ventaja nacional.

La teoría de Porter (1990) sobre la competitividad nacional, destaca en primer lugar la importancia de las "condiciones de los factores", dividiéndolos en básicos (recursos naturales y ubicación) y avanzados (habilidades, conocimiento, infraestructura y tecnología) (p. 114-126). Si bien los factores básicos son un punto de partida, Porter enfatiza que son los factores avanzados -resultado de la inversión y el desarrollo continuo- los que generan una ventaja competitiva sostenible y difícil de imitar.

Los gerentes que buscan el éxito empresarial llegando a ser competitivos, deben ser conscientes de que estos factores avanzados interactúan de forma crucial con la demanda interna, las industrias relacionadas, la estrategia empresarial de las compañías y el papel del estado como ente colaborador de la competitividad.

Así pues, los dirigentes de las naciones también deben saber que, la capacidad de un país para prosperar económicamente y competir a nivel global se cimienta en el desarrollo estratégico y la sinergia de estos elementos avanzados, permitiendo la creación de ventajas dinámicas y duraderas en el mercado mundial.

La competitividad empresarial depende de la capacidad para movilizar recursos tangibles tales como infraestructura y financiamiento e intangibles como conocimiento, marca y cultura organizacional (Porter 1990). En este sentido, la cultura organizacional actúa como un filtro que moldea la percepción y las decisiones de los empresarios, influyendo en su capacidad para adaptarse a las demandas del entorno competitivo. Como destacan Ferraz et al. (1996):

Además de la conducta de los empresarios, influyen a su vez en el patrón de competencia, las características estructurales y de comportamiento del medio en que está inserta la empresa ya sea que se refieran al mercado en el cual actúa o se relacionen con el propio sistema económico (p. 147).

Es decir, la conducta de los empresarios y las condiciones del entorno se retroalimentan constantemente. Los empresarios actúan dentro de un contexto dado, pero sus acciones, a su vez, modifican ese contexto competitivo.

Comprender esta dinámica es crucial para analizar la competitividad empresarial, ya que las estrategias exitosas deben tener en cuenta tanto las capacidades y decisiones de los empresarios como las oportunidades y restricciones impuestas por el entorno. Los empresarios que son capaces de leer y responder eficazmente a las señales del mercado y del sistema económico, adaptando su conducta y estrategias, tienen mayores probabilidades de prosperar en un entorno competitivo.

De otro lado, Penrose (1959) argumenta que el crecimiento de las empresas está ligado a sus conocimientos y habilidades para explotar recursos únicos, una idea que Hamel y Prahalad (1994) ampliaron al definir las competencias esenciales como habilidades distintivas.

Los autores ejemplifican con algunas habilidades empresariales, tales como la experiencia en miniaturización de Sony y el manejo de la logística de alto nivel de Federal Express (p. 4). También son ejemplos de estas habilidades distintivas, la logística de Amazon (Bombín, 2022) y la innovación de Tesla (Castaño, 2024).

Porter (1990) argumenta que la capacidad de un país para adoptar y adaptar tecnología avanzadas depende de su entorno empresarial, incluyendo la calidad de sus instituciones, la infraestructura y las políticas gubernamentales. Es por ello que la tecnología y la adopción tecnológica influyen significativamente en la competitividad nacional.

Por su parte, Enright et al. (1994) aplicaron el modelo del Diamante de Porter para analizar la competitividad de Venezuela, encontrando debilidades en todos sus componentes (pp. 269-365). En el análisis del primer factor, destacaron que la infraestructura física del país, incluyendo carreteras, puertos y sistemas de transporte, resulta insuficiente para apoyar las operaciones eficientes de las empresas y facilitar su

acceso a mercados internacionales. Esta carencia representa un obstáculo significativo para el desarrollo competitivo.

Además, observaron deficiencias en la calidad del sistema educativo y en la formación profesional de la fuerza laboral. Estas limitaciones han resultado en un capital humano menos calificado, lo que repercute negativamente en la productividad empresarial y en la capacidad de innovación. A este respecto, Becker (1964/2009) sostiene que, la educación y la formación pueden ser considerados como factores esenciales que realizan los individuos para la competitividad con el objetivo de aumentar su productividad y, en consecuencia, sus ingresos (Citado por Pérez y Castillo, 2016, p. 654).

A esto se suma la dependencia histórica del país en sus recursos naturales, particularmente el petróleo, como eje central de su economía. Esta dependencia ha desincentivado la diversificación económica y ha limitado el desarrollo de otros sectores potencialmente competitivos.

En el mismo estudio, resaltaron la falta de inversión en tecnología avanzada, generando un retraso en este aspecto que ha dejado a las empresas del país rezagadas frente a sus competidores internacionales. En conjunto, estas condiciones reflejan una base económica débil que impide la creación de ventajas competitivas sostenibles y pone en evidencia los desafíos estructurales que enfrenta Venezuela para competir en un mercado global.

Las condiciones de la demanda.

En el mercado interno se encuentra la demanda y sus condiciones, la cual es definida por Porter como un factor clave en la competitividad nacional (p. 126-142). El autor explica que estas condiciones se refieren a la naturaleza y características de la demanda interna de productos y servicios.

Una demanda sofisticada y exigente impulsa a las empresas a innovar y mejorar continuamente. Por ello Porter destaca que los consumidores locales, al ser más exigentes, obligan a las empresas a desarrollar productos de alta calidad y tecnología avanzada, lo que fortalece su posición en el mercado internacional. Además, la demanda

interna puede influir en la dirección del desarrollo industrial, fomentando sectores específicos que luego se convierten en competitivos a nivel global.

Sin embargo, Enright et al. (1994) encontraron que en Venezuela las condiciones de la demanda presentan varios aspectos que afectan la competitividad empresarial (pp. 367- 388). En primer lugar, subrayaron que, históricamente, los consumidores venezolanos no han sido exigentes en cuanto a la calidad de los bienes y servicios públicos. Esta falta de sofisticación en la demanda interna ha generado un entorno que no presiona a las empresas para mejorar sus estándares y ofrecer productos de mayor calidad.

La baja exigencia de los consumidores locales ha llevado a que numerosas empresas operen con estándares inferiores a los internacionales. Paralelamente, la demanda interna, al no requerir productos innovadores o tecnológicamente avanzados, ha desincentivado la inversión en estos ámbitos -un aspecto crítico dentro de las condiciones de los factores del modelo del Diamante de Porter-. Esta combinación, de baja exigencia en calidad e innovación tecnológica, ha debilitado notablemente la capacidad competitiva de las empresas venezolanas en mercados internacionales.

Así mismo, los autores subrayaron que este entorno de demanda poco sofisticada no genera suficiente presión competitiva para obligar a las empresas a mejorar continuamente. En conjunto, estas condiciones han perpetuado un modelo empresarial limitado en cuanto a innovación, calidad y competitividad internacional, mostrando un contraste significativo con el papel ideal que debería desempeñar una demanda interna exigente.

Por otro lado, la teoría de la "destrucción creativa" de Schumpeter (1942) -reinterpretada en el contexto contemporáneo como innovación disruptiva por Christensen (1997)- sigue siendo un eje central para comprender la competitividad económica.

Según la OCDE (2021), empresas líderes como Samsung y Alphabet (matriz de Google) destinan el 9% y 15% respectivamente de sus ingresos anuales a investigación y desarrollo (I+D), cifras que contrastan con las realidades de economías emergentes. En América Latina y el Caribe, por ejemplo, el Instituto de Estadística de la UNESCO (2025) muestra registros que reflejan que la inversión promedio en I+D en la región es

de 0.62% del PIB, considerablemente menor en comparación con el promedio global del 2,62%. Estos porcentajes de inversión en I+D se reducen drásticamente en países con inestabilidad estructural.

Esta situación de baja exigencia en la demanda interna y mínima inversión en innovación puede interpretarse, en gran medida, como una consecuencia de la profunda dependencia de las importaciones que caracteriza a la economía venezolana.

Esta dependencia es una característica inherente a su configuración como Estado rentista petrolero. Este modelo ha desincentivado la diversificación productiva y el desarrollo industrial interno, priorizando la adquisición de bienes y servicios del exterior (Baptista, 2010; Lander, 2009). Esta "enfermedad holandesa" (Palma, J., 2019; Vera, 2009) explica cómo la abundancia de recursos naturales puede llevar a la desindustrialización al hacer otros sectores menos competitivos. De hecho, como señala Arráiz (2016),

El Estado sin mover un dedo fue abandonando una manera de ser y una conducta: la de un Estado que percibe una renta, como quien vive sin trabajar porque cobra el alquiler de centenares de apartamentos arrendados. Esto, además, fue sembrando en la población la idea de que el Estado era el deudor y la sociedad acreedora de la renta petrolera" (pp. 331-332).

Como resultado, la capacidad productiva nacional se ha mermado progresivamente, obligando al país a importar una proporción significativa de bienes de consumo, intermedios y de capital.

La desindustrialización en Venezuela es un proceso estructural que se ha agudizado, reflejando una pérdida sostenida de la participación manufacturera en el PIB (Vera, 2009). Esta dependencia exacerba la vulnerabilidad económica ante las fluctuaciones petroleras y las perturbaciones en las cadenas de suministro globales, generando escasez y encarecimiento de productos esenciales (Lander, 2009). La incapacidad de producir internamente lo que se consume y se requiere para el funcionamiento empresarial convierte la importación en una necesidad crítica, limitando la competitividad y la autonomía económica del tejido empresarial venezolano.

Industrias relacionadas y de apoyo.

Porter (1990) destaca que las industrias relacionadas y de apoyo son un componente esencial de la ventaja competitiva nacional (pp. 142-149). Este concepto abarca la presencia de industrias relacionadas o complementarias que se encuentran en una ubicación específica. Según el autor, estas industrias cercanas facilitan la interacción, el intercambio de conocimiento y la creación de sinergias que aumentan la productividad e impulsan la innovación.

Porter destaca que contar con proveedores eficientes y cercanos permite reducir costos y mejorar la calidad de los insumos, mientras que la proximidad de industrias relacionadas fomenta la colaboración, el desarrollo de nuevas ideas y la generación de productos innovadores. Además, estas industrias crean cadenas de valor interconectadas, optimizando los procesos productivos y promoviendo el crecimiento económico.

La relación entre estas industrias no solo impulsa el intercambio de tecnología y buenas prácticas, sino que también estimula a las empresas a adaptarse y ser más creativas, promoviendo una cultura de mejora continua. Así pues, el dinamismo y la cooperación entre estas industrias son esenciales para fortalecer la competitividad nacional y posicionar a las naciones en el escenario global

Krugman (1991), en concordancia con Porter, destaca el rol de los clusters como motores del crecimiento económico. Su enfoque en la geografía económica subraya cómo la aglomeración de empresas en un territorio reduce costos, atrae talento y crea externalidades positivas, factores clave para la competitividad empresarial.

En la misma línea, Soriano (2008) profundiza en este análisis, señalando que los clusters no solo dinamizan la economía, sino que también elevan el capital humano: "influyen de manera positiva... mediante la generación de empresas, empleos y la posibilidad de generar derramas de conocimiento que elevan el nivel educacional de la población" (p. 7). Esta perspectiva resalta cómo la competitividad empresarial depende de sinergias sistémicas que van más allá de las capacidades individuales de las empresas.

En el análisis realizado sobre el factor correspondiente a la estrategia, estructura y rivalidad empresarial, Enright et al. (1994, pp. 421-462) identifican que las empresas orientan sus estrategias principalmente a la supervivencia, en vez de enfocarse en la innovación o en el crecimiento competitivo. Las organizaciones adoptan posturas reactivas para mitigar riesgos y responder a un contexto de alta incertidumbre, lo que les impide comprometerse con planes a largo plazo que apunten a la diferenciación y al fortalecimiento de su posición en mercados cada vez más globalizados.

Asimismo, advierten una marcada rigidez en las estructuras organizativas. Muchas empresas operan con esquemas jerárquicos excesivamente centralizados, generando lentitud en la toma de decisiones y limitando la flexibilidad que exige un entorno dinámico. Esta inercia estructural dificulta la capacidad de adaptación frente a cambios rápidos en el mercado, impidiendo que la competencia interna se erija como un motor para la innovación y la eficiencia, tal como se espera en un modelo competitivo ideal.

Paralelamente, la rivalidad competitiva interna se revela como otro aspecto problemático. Aunque teóricamente una rivalidad intensa debería impulsar a las empresas a innovar y optimizar sus procesos, en Venezuela se evidencia que la competencia real es limitada. La existencia de monopolios, mercados concentrados y prácticas proteccionistas -apoyadas frecuentemente por estrechos vínculos entre ciertos grupos empresariales y el poder estatal- reduce la presión competitiva que normalmente conduciría a mejoras sustanciales en las organizaciones.

Así pues, la aplicación del modelo del diamante en el ámbito de la estrategia, estructura y rivalidad empresarial muestra cómo, en el contexto venezolano, una estrategia centrada en la mera supervivencia, combinada con estructuras organizativas rígidas y una rivalidad empresarial poco dinámica, distorsiona los mecanismos teóricos del modelo de competitividad de Porter. Estas condiciones evidencian la necesidad de adaptar los marcos teóricos clásicos a entornos con particularidades institucionales y estructurales tan marcadas.

Estrategia, estructura y rivalidad empresarial.

Porter (1990) considera que la “estrategia, estructura y rivalidad empresarial” también son determinantes clave de la competitividad nacional (p. 149-167). El autor explica que la forma en que las empresas están organizadas y gestionadas, junto con la intensidad de la competencia interna, influye significativamente en su capacidad para competir a nivel internacional.

Una rivalidad empresarial fuerte impulsa la innovación y la mejora continua, mientras que las estrategias y estructuras adaptadas a las condiciones locales permiten a las empresas aprovechar sus ventajas competitivas. Además, el autor destaca que la rivalidad interna fomenta la creación de industrias dinámicas y competitivas, lo que contribuye al éxito económico de una nación.

Según Álvarez et al, (2016) “la estrategia empresarial es considerada como uno de los elementos más importantes en la administración de empresas, ya que permite integrar y articular a otros elementos conexos” (p. 4). El autor sustenta que, la estrategia empresarial es el elemento vertebral de la administración, cuya función principal es dar coherencia y dirección al conjunto de recursos, capacidades y acciones de la empresa, permitiendo que todos los componentes trabajen de manera coordinada hacia el logro de los objetivos organizacionales y la construcción de una ventaja competitiva sostenible, es decir, Una estrategia empresarial robusta y bien integrada es la base para construir una competitividad sólida y sostenible.

Enright et al. (1994, pp. 421- 462), identificaron varias debilidades importantes en el factor de estrategia, estructura y rivalidad empresarial del modelo de Porter. Destacaron que “la apertura comercial en Venezuela en 1989 tuvo un impacto profundo en las estrategias y estructuras de las empresas y en la rivalidad del mercado... Muchas empresas venezolanas estaban mal preparadas para enfrentarse” (p. 422). Esta falta de preparación, sumada a un mal manejo administrativo tanto en el sector privado como en el público, ha generado múltiples obstáculos para las organizaciones venezolanas poder competir.

Uno de los principales problemas encontrados por los autores fue la falta de integración, ya que las industrias relacionadas y de apoyo no estaban suficientemente

desarrolladas ni conectadas entre sí. Esto dificultó y sigue dificultando en la actualidad, la creación de cadenas de valor sólidas y eficientes que podrían impulsar la competitividad empresarial.

Además, los autores resaltaron la debilidad de los proveedores locales, quienes en muchos casos no tienen la capacidad de suministrar insumos de calidad en cantidades adecuadas. Esto lleva a las empresas a depender de importaciones, que suelen ser más costosas y menos confiables, afectando así su capacidad para competir. También se identificó la ausencia de clusters industriales, es decir, concentraciones de industrias relacionadas que fomenten la colaboración, la innovación y el intercambio de conocimientos. Esta carencia limita el desarrollo industrial y la generación de ventajas competitivas.

Por otro lado, los autores resaltan la baja diversificación de la economía venezolana, debido a su excesiva dependencia del sector petrolero, lo que en el pasado advertía el escritor venezolano Arturo Uslar-Pietri (1990) cuando recomendaba sembrar el petróleo.

Así mismo, Peñaloza (2000) describe la escasa preparación del sector industrial venezolano para competir en un entorno de apertura económica, caracterizado por una predominancia de pequeñas y medianas industrias con rezago tecnológico y una tradición de operar bajo la protección gubernamental. De tal forma, que el tejido empresarial venezolano ha estado en desventaja para enfrentar la competencia global.

Este aspecto del diamante de Porter aplicado en Venezuela por Enright et al. (1994), deja claro que las industrias relacionadas carecen del apoyo necesario para desarrollarse y competir, lo que debilita aún más la estructura industrial del país. En conjunto, estas condiciones reflejan un entorno organizacional fragmentado y poco dinámico, incapaz de proporcionar el soporte necesario para que las empresas locales sean competitivas a nivel nacional e internacional.

El papel del gobierno.

Porter (1990) argumenta que el papel del gobierno y el ambiente microeconómico de un país son factores clave en la competitividad nacional (p. 170-172). El autor, expone

que el gobierno debe actuar como un catalizador para las empresas, en lugar de intervenir directamente en la competencia, aunque, “el verdadero papel del gobierno en la ventaja competitiva nacional es influir en los cuatro factores determinantes” (ib.).

En la figura 6 se muestra el modelo del Diamante de la Ventaja Nacional (Diamante de Porter) integrado con el Gobierno y el azar.

Figura 6

Sistema completo del modelo del diamante de la ventaja nacional

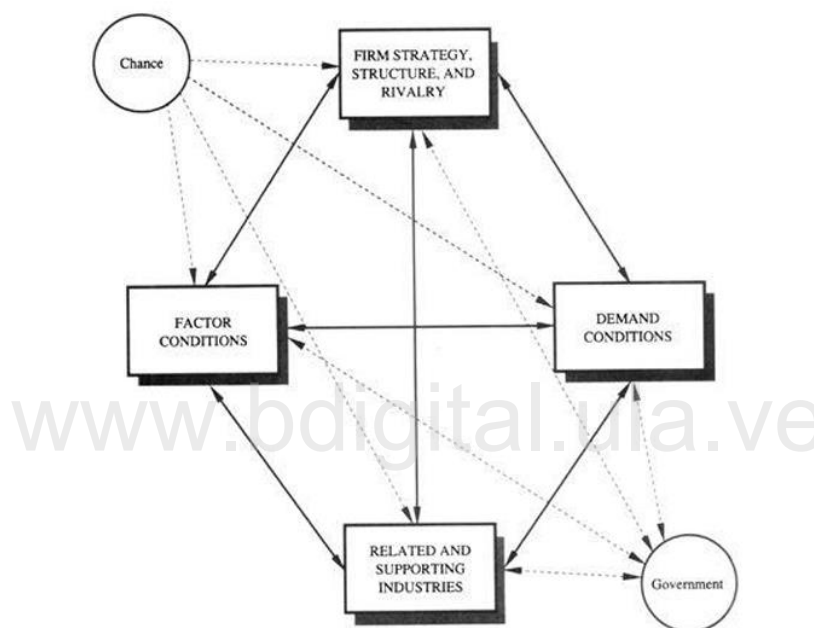


FIGURE 6 The Complete System

Fuente: Porter (1990, p.171).

Destaca que las políticas gubernamentales deben enfocarse en mejorar la productividad mediante la inversión en infraestructura, educación y la promoción de la competencia interna. Además, subraya que un ambiente macroeconómico estable, con políticas fiscales y monetarias coherentes, es esencial para crear un entorno favorable para la innovación y el crecimiento empresarial.

Aunque Porter, pone un énfasis significativo en el papel del gobierno en la esfera económica interna, no niega que las decisiones gubernamentales en el ámbito macroeconómico influyen indirectamente en las bases microeconómicas de la

competitividad (p. 17). Es por ello que se debe tomar en cuenta a las instituciones que definen las políticas públicas del Estado, pues juegan un papel fundamental en la competitividad empresarial.

North (1990) define las instituciones como las reglas del juego en una sociedad, que moldean el comportamiento político, social o económico (p. 13). El autor recuerda que la competitividad de las empresas no es solo una cuestión de estrategias internas o factores microeconómicos. Está intrínsecamente ligada al marco institucional en el que operan.

Un país con instituciones sólidas, transparentes y que hacen cumplir las reglas del juego de manera efectiva, crea un entorno más propicio para la competitividad empresarial, atrayendo inversión, fomentando la innovación y promoviendo un crecimiento económico sostenible. Por el contrario, instituciones débiles o corruptas pueden generar incertidumbre, aumentar los costos y obstaculizar el desarrollo de empresas competitivas.

Desde el punto de vista empresarial, Le Fort Valera et al. (2020) reconocen la influencia del gobierno en la competitividad al señalar que las dimensiones nominal, real y externa de la estabilidad macroeconómica contribuyen a reducir la incertidumbre entre los agentes económicos, facilitando una mejor toma de decisiones (p. 120).

La pérdida de esta estabilidad, ya sea por inflación elevada, volatilidad en el ciclo económico o desequilibrios en la balanza de pagos, genera incertidumbre que dificulta la planificación estratégica empresarial (p. 121). Los autores argumentan que la volatilidad macroeconómica impacta negativamente en el crecimiento del PIB y en la capacidad de las empresas para competir en un mercado global, dado que no pueden optimizar recursos ni responder adecuadamente a cambios en el entorno económico (p. 123). A este respecto, diversos estudios han demostrado el impacto de los factores macroeconómicos en la competitividad empresarial.

Tanto el Fondo Monetario Internacional (FMI) como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) coinciden en que la economía venezolana experimentó una profunda contracción histórica, la cual, para el año 2020, culminó un ciclo de siete años de recesión continua. Este año en particular, el país sufrió una

disminución del PIB del 30%, posicionando a Venezuela como la nación con el peor desempeño económico de la región (Academia Nacional de Ciencias Económicas, 2021, p. 1). Otros estudios como los de Echarte et al.; (2018), Pérez, (2015) han realizado análisis sobre la crisis económica venezolana, llegando a conclusiones equivalentes.

Estas investigaciones enfatizan la necesidad de políticas macroeconómicas sólidas para fomentar la competitividad y el desarrollo empresarial, pues una economía estable con inflación controlada, tipo de cambio predecible y déficit fiscal manejable, resulta esencial para la planificación estratégica de las empresas competitivas (Medina y Ortégón, 2006; Velázquez et al., 2017; Rosas et al., 2020).

De igual forma, la inestabilidad macroeconómica debilita el entorno en el que operan las empresas, limitando su capacidad para innovar, invertir y expandirse. A este respecto, Krugman (1997) advierte que la volatilidad macroeconómica desalienta la inversión y fomenta la especulación. Sin un marco estable, las organizaciones enfrentan mayores riesgos, lo que socava su posicionamiento en mercados locales e internacionales.

En cuanto a la aplicación del diamante de Porter en Venezuela, Enright et al. (1994, pp. 463-535), identificaron varios aspectos relacionados con el factor gobierno que afectan significativamente la competitividad del país. Los autores destacan que las políticas públicas están más orientadas hacia objetivos políticos que económicos, lo que genera una falta de coherencia en las estrategias de desarrollo industrial y empresarial. Esta orientación política prioriza intereses de corto plazo sobre la sostenibilidad económica y la competitividad a largo plazo.

Además, señalan que la excesiva intervención estatal en sectores clave limita la autonomía de las empresas, desincentivando la innovación y la eficiencia. Este control estatal, en lugar de fomentar un entorno competitivo, crea barreras para el desarrollo empresarial. También identificaron problemas estructurales como la corrupción abierta y la burocracia, que obstaculizan el crecimiento económico y dificultan la implementación de políticas efectivas.

A este respecto sobre Venezuela, Naím (1989) sostiene que “la eficiencia y la productividad no han sido un requisito indispensable para la rentabilidad y el éxito de una

empresa” (p. 45). En lugar de ello, las relaciones personales con “funcionarios” y otros actores clave (corrupción) han sido determinantes para el éxito (ib.). Este aspecto está relacionado con la “viveza criolla”, una mentalidad descrita en la población venezolana por (Gómez, 2010, p.65) que refleja actitudes oportunistas y poco comprometidas con la mejora estructural del país.

Por su parte, Abuelafia y Saboin (2020, p. 3) destacan cómo la corrupción en Venezuela, intensificada por intervencionismo estatal y falta de transparencia, ha debilitado gravemente las instituciones públicas. Esto ha afectado áreas críticas como gobernanza, sistemas fiscales y servicios básicos, generando ineficiencia económica, obstaculizando el desarrollo y la competitividad del país. Estos y otros obstáculos persisten en la actualidad, lo cual se evidencia en el informe emitido por KPMG (2021) al citar que las empresas venezolanas presentan desafíos como:

La falta de fuentes de financiamiento, la escasez de combustible, el deterioro de los servicios públicos, la reducción del tamaño del mercado producto de la contracción del poder adquisitivo, el incremento del empleo informal, la disminución de la productividad y de la fuerza de trabajo, un incremento del esquema de dolarización transaccional. (p. 3)

Los elementos anteriores son casi en su totalidad, el resultado del papel que viene asumiendo el gobierno de forma reiterada desde años atrás. Según Rial (2013), “El comportamiento y las acciones de quienes han administrado a Venezuela desde hace cincuenta años han estado más cerca del dominio de la personalidad que de las instituciones o las leyes” (p. 47). Esta afirmación refleja cómo el liderazgo venezolano ha priorizado vínculos personales y redes informales sobre las normas institucionales, lo que ha debilitado significativamente el sistema institucional del país.

Como consecuencia, los comportamientos de quienes administran el gobierno no son ajenos a la cultura de la nación, donde el compadrazgo prevalece. En palabras de Rial (2013), “los sistemas, jerarquías y las normas se supeditan a los nexos intra- e intertribus” (p. 43), y se observa que los presidentes “se rodean de familiares, compadres y amigos... independientemente de su trayectoria” (ib.). Esta práctica contribuye a la existencia de instituciones débiles y poco efectivas, lo que termina afectando

negativamente la productividad y eficiencia tanto del sector público como del privado en Venezuela.

A continuación, se presenta la Tabla 5, que describe brevemente los factores que evalúa el modelo del diamante de Porter y los resultados de su aplicación en Venezuela.

Tabla 5

Diamante de la ventaja nacional de Michael Porter y su aplicación en Venezuela

Diamante de Porter Aspectos que evalúa	Diamante de Porter en Venezuela (Enright et al., 1994, pp. 269-536)
Condiciones de los Factores básicos y avanzados: Recursos naturales, ubicación, infraestructura, capacidades productivas, habilidades y conocimiento del capital humano y adopción tecnológica (pp. 114-126).	-Fuerte dependencia del petróleo, infraestructura inadecuada, educación y capacitación laboral deficientes, y falta de inversión tecnológica. -Debilitan la productividad, la innovación y la diversificación económica, dejando a las empresas rezagadas frente a competidores internacionales y limitando su desarrollo en mercados globales (pp. 269-365).
Condiciones de la Demanda: Sofisticación y exigencia del mercado interno que impulsa la innovación y la mejora de productos (pp.126-142).	-Consumidores poco exigentes, estándares inferiores, desconexión con la innovación, poca presión competitiva. -Limita la mejora continua, la calidad y la competitividad tanto interna como externa (pp. 367-388)
Industrias Relacionadas y de Apoyo: Existencia de clústeres y sectores complementarios, junto con un soporte institucional adecuado (pp. 142-149).	-Falta de integración industrial, debilidad de proveedores locales, ausencia de clusters industriales y baja diversificación económica. -Entorno fragmentado, dependiente del petróleo, y limita la generación de cadenas de valor (pp. 389-420).
Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial: Forma en que las empresas se organizan, compiten y adoptan estrategias en un entorno competitivo intenso para la innovación (pp. 149-167).	Estrategias de supervivencia, rigidez organizativa y limitada rivalidad competitiva, afectadas por monopolios y proteccionismo. -Distorsiona los mecanismos del modelo de Porter, haciendo necesaria la adaptación de marcos teóricos a contextos institucionales particulares (pp. 421-462).
Papel del Gobierno: Estabilidad-previsibilidad en políticas económicas y clima de inversión, elemento transversal que influye en todos los demás. (pp. 170-172).	-Políticas públicas orientadas a objetivos políticos, excesiva intervención estatal, corrupción abierta y burocracia elevada. -Incoherencia en estrategias de desarrollo industrial, desconfianza institucional, limitación a la autonomía empresarial y desincentivo de la innovación que obstaculizan el crecimiento (pp. 463-535).

Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1990) y Enright et. al (1994)

Como se puede observar en la tabla anterior, el trabajo Enright et al. (1994), constituye una de las aplicaciones más completas del modelo del Diamante de Porter en una economía en desarrollo, pues adaptó los cuatro factores del diamante para diagnosticar las debilidades estructurales del país y proponer recomendaciones para mejorar su competitividad.

Los autores identificaron que Venezuela, pese a su riqueza en recursos naturales (petróleo, gas, minerales, etc.), carece de factores avanzados como capital humano especializado, infraestructura tecnológica y acceso a financiamiento innovador. Esto limita la capacidad de las empresas para diversificar su producción más allá de los sectores extractivos.

El estudio señaló que la demanda interna esta distorsionada por políticas proteccionistas y una clase media reducida, lo que genera mercados poco exigentes. Esto desincentivaba la innovación y la calidad en sectores no petroleros, como manufactura y agricultura.

Se evidencia una falta de clusters industriales integrados. Por ejemplo, el sector petrolero opera como un enclave sin vinculación con proveedores locales o industrias auxiliares, lo que impide la creación de cadenas de valor agregado.

El análisis destaca un entorno empresarial dominado por el Estado y monopolios privados, con poca competencia real. La rivalidad se limita a sectores informales o a empresas dependientes de subsidios, lo que perpetúa ineficiencias

Estos factores, entrelazados, dibujan un escenario donde el Estado no actúa como motor de progreso económico, sino como un obstáculo que reproduce o incluso que agrava las fallas crónicas que limitan el potencial productivo de Venezuela.

Tras analizar los factores del Diamante de Porter que influyen en la dinámica empresarial y los resultados de la aplicación de su modelo en Venezuela en los años 90 -aún vigentes por la realidad que se vive-, vale la pena mencionar, el caso de China ofrece una perspectiva distinta. A pesar de tener un gobierno con orientación socialista, ha logrado desarrollar una economía mixta notablemente exitosa y competitiva a nivel global, compitiendo incluso con modelos capitalistas como el de Estados Unidos (Naughton, 2018; Rodrik, 2011).

Este ejemplo subraya la posibilidad de combinar una fuerte dirección estatal con mecanismos de mercado que promuevan la innovación, la eficiencia y el crecimiento económico. Su éxito reside en la capacidad de generar una mayor coherencia entre las políticas gubernamentales y los objetivos de desarrollo económico, ofreciendo un modelo donde la intervención estatal no necesariamente inhibe la competitividad, sino que puede ser parte de una estrategia pragmática que impulse la inversión y la generación de valor. Esta experiencia demuestra que la combinación de modelos podría ser explorada para el contexto venezolano.

Ahora bien, se da paso a la exploración de un espectro variado de metodologías contemporáneas empleadas en la evaluación de la competitividad de las naciones, con el fin de complementar el análisis de la situación en Venezuela.

Otras metodologías para el análisis de la Competitividad

La evolución de las metodologías para analizar la competitividad ha estado marcada por contribuciones fundamentales que responden a los desafíos económicos de cada época. A principios de la década de 1990, Michael Porter revolucionó el campo con su “Diamante de la Competitividad” evidenciando su influencia en la aplicación del análisis de Enright et al. (1994) sobre Venezuela, presentados en el apartado anterior.

Posteriormente, Jeffrey Sachs (1994) propuso un modelo de competitividad sistémica, integrando factores macroeconómicos, institucionales y tecnológicos, destacando en su obra “Reformas económicas y competitividad” la necesidad de estabilidad fiscal, apertura comercial y capacidad innovadora para impulsar la competitividad en economías emergentes, un enfoque aplicado en reformas de Europa del Este y América Latina.

El Foro Económico Mundial sistematizó la medición comparativa mediante el Índice de Competitividad Global (ICG), evaluando varios pilares que van desde infraestructura hasta innovación. En 2018, este índice fue actualizado en su metodología

con el “Índice de Competitividad Global 4.0” (Foro Económico Mundial, 2018), incorporando variables como agilidad digital y sostenibilidad.

Por su parte el Ranking de Competitividad Mundial del Instituto para el Desarrollo Empresarial (IMD, por sus siglas en inglés), vigente desde 1989, combinó datos cuantitativos (60%) y percepciones ejecutivas (40%), ofreciendo una perspectiva centrada en productividad empresarial (IMD, 2023).

En 2009, Ricardo Hausmann y César Hidalgo del MIT introdujeron el “Índice de Complejidad Económica”, analizando la sofisticación productiva mediante patrones de exportación. En el “Atlas de la Complejidad Económica” (Hausmann e Hidalgo, 2011), en el cual Venezuela mostró en 2019 una de las complejidades más bajas (puesto 126), consecuencia de su dependencia petrolera.

Cada metodología ha respondido a su contexto histórico, desde la globalización incipiente de los 90 hasta la era digital actual, proporcionando herramientas multidimensionales para entender y mejorar la competitividad nacional.

De las metodologías mencionadas anteriormente, se integran a esta investigación, el Índice de Competitividad Global (ICG) del Foro Económico Mundial y el Índice Mundial de Competitividad del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD), por su capacidad para ampliar y enriquecer el análisis iniciado con el Diamante de Porter y su aplicación en Venezuela durante los años 90.

La complementariedad entre estas metodologías de la competitividad radica en su alineación conceptual, pues mientras el modelo de Porter analiza interacciones cualitativas entre factores, el ICG y el IMD cuantifican su evolución, permitiendo una evaluación dinámica y comparativa de las características de la competitividad en el país.

Por ejemplo, el Diamante de Porter aplicado a Venezuela permitió identificar factores estructurales como la dependencia petrolera y la debilidad institucional en los años 90, y complementariamente el ICG y el IMD extienden este análisis hasta la actualidad, cubriendo hitos críticos como la nacionalización de industrias, los controles cambiarios y la hiperinflación como se verá más adelante.

Índice de competitividad Global (ICG) del Foro Económico Mundial

El Informe Anual de Competitividad Global del Foro Económico Mundial se elabora mediante una metodología rigurosa y multidimensional. Se basa en la recopilación de datos oficiales de organismos internacionales que aportan estadísticas actualizadas en áreas económicas, sociales y tecnológicas. Además, se incorpora la Encuesta Ejecutiva, administrada por 141 Institutos Socios, cuyos resultados reflejan la percepción y experiencia del entorno empresarial (Foro Económico Mundial, 2019).

En la actualidad, un proceso consultivo trianual con expertos y profesionales valida y refina 103 indicadores agrupados en 12 pilares, ofreciendo así un análisis integral y comparativo del desempeño competitivo global. Esta combinación de fuentes y procesos garantiza una evaluación precisa global (ib.).

El Foro Económico Mundial se funda en 1971 en Davos, Suiza (Schwab, 2020, p. 14), durante el primer Simposio Europeo de Gestión. A partir de 1979, comienza a publicar su primer Informe de Competitividad Global (p. 44), evaluando factores esenciales para el crecimiento y consolidándose como referente en el análisis del desarrollo global.

La metodología del Informe de Competitividad Global ha evolucionado desde su inicio, cuando se basaba en un enfoque cuantitativo utilizando indicadores macroeconómicos tradicionales como el PIB y la inflación, y estaba enfocada exclusivamente en economías industrializadas.

Durante las décadas de 1980 y 1990, el Foro Económico Mundial amplió su alcance, incluyendo economías emergentes de Asia y América Latina, y complementó su análisis con encuestas a ejecutivos para captar percepciones empresariales (Foro Económico Mundial, 2020). Estos informes anuales de competitividad, fueron introducidos formalmente a partir del año 2004 con el nombre de Índice de Competitividad Global (ICG), desarrollado por Xavier Sala-i-Martin y Elsa V. Artadi, con una estructura más robusta que analizaba 9 pilares fundamentales, integrando factores macroeconómicos y microeconómicos bajo un marco analítico unificado (Schwab, 2006).

Para 2008, estos componentes se consolidaron en el actual ICG, estructurado en 12 pilares que incluyen educación, infraestructura e innovación (Foro Económico

Mundial, 2008-2009). Un hito crítico ocurrió un decenio después, cuando el Foro Económico Mundial lanzó el ICG 4.0 en 2018, adaptando la metodología a la Cuarta Revolución Industrial. Este modelo incorporó pilares como agilidad digital, habilidades del futuro y sostenibilidad ambiental, evaluando a 140 economías.

En la bibliografía consultada no se encontraron referencias que respalden la inclusión de Venezuela en el ICG en años anteriores a 2005. La información confirmada inicia en 2006, de acuerdo con los informes consultados en el repositorio histórico digital del Foro Económico Mundial (Foro Económico Mundial, 2006-2007, 2019). El histórico de Venezuela en el ranking del ICG no muestra variaciones significativas en el tiempo, pues siempre ha ocupado los últimos lugares del ranking como se verá más adelante.

En el informe anual de 2018, Venezuela ocupó el puesto 127 de 140 economías evaluadas, con puntuaciones desastrosas en instituciones y estabilidad macroeconómica (Foro Económico Mundial, 2018). En el año 2019 -última aparición de Venezuela en el ICG-, el país alcanzó su peor posición histórica, 133 entre 141 naciones evaluadas, destacándose como el último lugar del mundo en instituciones y en entorno macroeconómico (Foro Económico Mundial, 2019).

En 2020, el informe adoptó un enfoque especial en respuesta a la pandemia de COVID-19, destacando la necesidad de transformar los sistemas económicos para combinar objetivos de productividad, bienestar social y sostenibilidad ambiental. Esta edición especial del informe subrayó la importancia de priorizar la recuperación económica a corto plazo mientras se sientan las bases para una transformación a largo plazo que promueva resultados más equitativos y sostenibles (Foro Económico Mundial-2020).

Esta cronología muestra cómo el ICG evolucionó desde una herramienta macroeconómica básica hasta un índice integral que mide la capacidad de las naciones para competir en la era digital, adaptándose a desafíos globales como la innovación tecnológica y la sostenibilidad. La exclusión de Venezuela desde 2020 subraya no solo su colapso institucional, sino también la importancia de datos transparentes para evaluar la competitividad.

Las variaciones metodológicas en el tiempo, reflejan el compromiso del Foro Económico Mundial de adaptar sus análisis a los desafíos contemporáneos y de

proporcionar herramientas que ayuden a los responsables de políticas a tomar decisiones informadas en un contexto global en constante cambio. A fin de ofrecer una comprensión integral, se exponen a continuación los pilares que estructuran el Índice de Competitividad Global

Como se ha dicho anteriormente, el Índice de Competitividad global del Foro Económico Mundial está compuesto actualmente por 12 pilares fundamentales, los cuales son definidos en función de su contribución a la productividad y crecimiento económico sostenible de un país.

A partir de la metodología del Índice de Competitividad Global 4.0 (2018-2019), estos pilares se agrupan en cuatro categorías principales (Entorno Habilitador, Capital Humano, Mercados y Ecosistema de Innovación), y se evalúan mediante una combinación de datos cuantitativos (estadísticas oficiales) y cualitativos (encuestas a ejecutivos) (Foro Económico Mundial, 2018). En la tabla 6 de la página siguiente, se muestran los aspectos que evalúan cada uno de estos pilares, el puntaje obtenido por Venezuela y una breve explicación.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 6

Estructura del Índice de Competitividad Global (ICG).

Descripción de los pilares y posición en el ranking de Venezuela en 2019.				
# Pilar	Pilares fundamentales	Aspecto Evaluado	Venezuela (137/141)	Explicación Breve
1	Instituciones	Calidad de las instituciones públicas, incluidas transparencia, seguridad y gobernanza.	141	Indica corrupción generalizada, opacidad y deficiente rendición de cuentas, gobernanza ineficaz, desconfianza institucional y de inversionistas.
2	Infraestructura	Calidad y alcance de infraestructura de transporte, energía y servicios básicos.	119	Refleja obsolescencia en las redes de transporte, interrupciones frecuentes en electricidad, agua y telecomunicaciones. Inversión insuficiente y deterioro en los sistemas de servicios públicos.
3	Adopción de TIC	Uso de tecnologías de información y comunicación en la economía.	94	Revela una infraestructura tecnológica deficiente y obsoleta, escasa inversión y políticas insuficientes en tecnología.
4	Estabilidad Macroeconómica	Control de inflación y gestión fiscal.	141	Muestra hiperinflación y una economía muy inestable, perjudicando la inversión y el bienestar general.
5	Salud	Esperanza de vida saludable y acceso a servicios de salud.	61	Denota una crisis de salud pública con limitado acceso y servicios deficientes.
6	Habilidades	Nivel educativo y habilidades de la población.	68	Apunta a la baja calidad educativa y a la falta de capacitación adecuada para el mercado laboral moderno.
7	Mercado de Productos	Eficiencia y competitividad del mercado de bienes y servicios.	140	Señala distorsiones del mercado, regulaciones restrictivas y falta de competencia.
8	Mercado Laboral	Flexibilidad, eficiencia y calidad del entorno laboral.	141	Indica regulaciones laborales inadecuadas y altos niveles de desempleo y subempleo.
9	Sistema Financiero	Profundidad, estabilidad y acceso al sistema financiero.	137	Refleja un sistema financiero débil y poco confiable, con acceso limitado al crédito.
10	Tamaño del Mercado	Escala del mercado interno y externo para empresas.	141	Limitada contracción económica y baja inversión.
11	Dinamismo Empresarial	Facilidad para iniciar y hacer crecer negocios.	140	Refleja una regulación excesiva, burocracia y un ambiente poco propicio para el emprendimiento.
12	Capacidad de Innovación	Calidad y cantidad de investigación y desarrollo, y adopción de innovación.	137	Denota una capacidad muy limitada para innovar debido a la falta de recursos y apoyo al desarrollo científico.

Fuente: Elaboración propia a partir del Índice de Competitividad Global (2019).

Interpretación del ranking de Venezuela en el ICG (2019).

De acuerdo con la información de la tabla 6, el desempeño global de Venezuela en Competitividad para el año 2019 (muy similar al de los años anteriores) resulta francamente desalentador. Con la posición número 133 en el ranking del ICG, el país más rico en recursos naturales de la región, ocupa el penúltimo lugar entre los países de América Latina y el Caribe, quedando solo por encima de la República de Haití.

Esta posición en el ranking, refleja una acumulación de deficiencias estructurales que aceleradamente han alejado al país del "frente de la competitividad". La evaluación, construida a partir de 103 indicadores organizados en 12 pilares, expone de forma inequívoca cómo la falta de reformas y la inacción en áreas críticas han hundido a la nación en una espiral de deterioro económico y social.

El pilar de Instituciones evidencia una grave crisis de gobernanza, en la que la corrupción, la opacidad y la ineficiencia administrativa se imponen de manera abrumadora. Esta debilidad institucional no solo incapacita la toma de decisiones acertadas, sino que también mina la confianza de inversionistas y ciudadanos, generando un ambiente de desesperanza y estancamiento. Así pues, la competitividad depende de la transparencia y la eficacia de los servicios públicos, pero en Venezuela, las prácticas como el amiguismo, el nepotismo y el clientelismo han socavado la equidad en las instituciones y la meritocracia, lo que afecta directamente la eficiencia institucional (Martín, 1984; Naím, 1989; Rial, 2013).

Paralelamente, la deficiente Infraestructura -caracterizada por redes de transporte obsoletas, suministro de energía inconstante y servicios básicos comprometidos- refuerza la imagen de un país desprovisto de las inversiones necesarias para impulsar la competitividad.

La desaprovechada Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) deja ver una economía que rehúye la modernización y la innovación, quedándose rezagada en una era digital en la que la competitividad se mide por la capacidad de adaptación al cambio. Esta resistencia al progreso tecnológico compromete gravemente la productividad y la competitividad en un mundo que avanza a pasos agigantados.

A esto se suma la inquietante realidad de la Estabilidad Macroeconómica, en la que la inflación desmedida y la inadecuada gestión fiscal, entre otros aspectos, se traducen en un entorno volátil y hostil para cualquier iniciativa de crecimiento, dejando pocas expectativas de recuperación a mediano plazo.

Los estudios de Palma, P. (1989, 2019, 2020) establecen una conexión histórica en la economía venezolana entre, la dependencia petrolera, la inflación y las políticas económicas erráticas, las cuales han configurado un entorno empresarial adverso. Desde los años 70, la renta petrolera ha generado desequilibrios económicos y presiones inflacionarias, exacerbadas por controles de precios y sucesivas devaluaciones.

El control cambiario implementado entre 2003 y 2018, lejos de estabilizar la economía, se convirtió en un foco de corrupción y distorsiones, asfixiando la producción y desincentivando la innovación. como lo señala Palma (2020):

El control de cambios se impone con un criterio de permanencia prolongada, en lo que se transforma en un mecanismo que subyuga a la población, estimula la proliferación de la corrupción, destruye el aparato productivo, genera inflación y deteriora la calidad de vida de las personas. Eso fue lo que sucedió con el férreo control cambiario aplicado en Venezuela entre 2003 y 2018. (p .1)

Estos factores macroeconómicos y estructurales han moldeado las estrategias y capacidades de las empresas venezolanas, limitando su competitividad y obstaculizando el desarrollo sostenible. Entre estos factores, la inflación ha sido particularmente perjudicial, afectando la estabilidad financiera y operativa de las empresas.

En esta línea, Rojas (2021), sostiene que la inflación en Venezuela ha sido impulsada por acciones irresponsables por parte una de las instituciones del Estado, lo que ha generado un entorno económico adverso desde el año 2012. Según el autor:

Se inició una brusca escalada de precios que se agudizó hasta convertirse en hiperinflación en 2017, mal que ha subsistido hasta el presente. El gran actor y responsable del daño ha sido el Banco Central de Venezuela que, incumpliendo sus obligaciones constitucionales, incurrió en un financiamiento persistente del déficit gubernamental mediante la emisión inorgánica de dinero (p. 1).

Como señala Rojas (2021), la hiperinflación, resultado de políticas fiscales irresponsables y la emisión inorgánica de dinero promovidas por el Gobierno y llevadas

a cabo por el Banco Central de Venezuela, ha deteriorado la capacidad de las empresas para planificar a largo plazo, afectando directamente su competitividad. La imposibilidad de mantener un entorno económico estable y con inflación controlada ha generado un círculo vicioso que incrementa los costos operativos, reduce el acceso al financiamiento y genera incertidumbre, limitando así el crecimiento empresarial y por ende la competitividad.

El deterioro se extiende también al sector de la Salud, donde la crisis en la infraestructura hospitalaria y el reducido acceso a servicios de calidad afectan directamente la calidad de vida y la esperanza de bienestar de la población, reflejando un sistema deficiente ante las necesidades básicas de la sociedad. En una línea similar, el pilar de Habilidades manifiesta el fracaso de un sistema educativo crónico, incapaz de formar una fuerza laboral suficiente que responda a los desafíos de una economía globalizada, evidenciando un abismo entre la realidad venezolana y las demandas del mercado moderno.

El Mercado de Productos y el Mercado Laboral se revelan igualmente mermados. En el primero, la marcada ausencia de competencia y la presencia de regulaciones restrictivas impiden cualquier dinamismo real, mientras que, en el segundo, la rigidez y la burocracia se combinan para crear un entorno laboral desmotivado y plagado de desempleo y subempleo, sumiendo al país en una parálisis económica que desincentiva la inversión privada.

El debilitado “Sistema Financiero” agrava la situación, mostrando una falta de solidez y confiabilidad que imposibilita el acceso adecuado a créditos e inversiones, mientras que el potencial inherente al “Tamaño del Mercado” se ve desperdiciado ante un contexto de contracción económica y pérdida del poder adquisitivo. El panorama se torna aún más sombrío en el ámbito del Dinamismo Empresarial, donde la sobrecarga regulatoria y la burocracia sofocan cualquier intento de emprendimiento, condenando a que el espíritu innovador y la competitividad empresarial se queden en meras quimeras.

Así pues, la “Capacidad de Innovación” se desmorona ante la ausencia de políticas públicas que fomenten la investigación y el desarrollo, dejando a Venezuela sin herramientas para reinventarse o modernizar sus procesos productivos.

El cúmulo de estos pilares, delinean un escenario de decadencia en el que cada eslabón de la competitividad ha sido debilitado, dando como resultado una puntuación global que no solo evidencia la distancia inabarcable al ideal competitivo, sino que también subraya la urgencia de una transformación estructural profunda para, al menos, mitigar las consecuencias de décadas de inercia y descuido. Mediante el análisis de este informe de competitividad global se han podido identificar las áreas críticas que vienen golpeando a las empresas venezolanas en lo que va del milenio.

Complementariamente, se prosigue con la descripción y análisis del Ranking de Competitividad Mundial del (IMD), con la intención de confirmar y ampliar la información disponible sobre la competitividad en Venezuela hasta el año 2024.

Ranking de Competitividad Mundial del (IMD)

El Ranking de Competitividad Mundial del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD), establecido hace 36 años, es un anuario que evalúa a 67 economías globales mediante una metodología que integra datos estadísticos internacionales y encuestas a líderes empresariales y expertos. Este ranking mide diversas dimensiones -como el desempeño macroeconómico, la eficiencia gubernamental, el entorno empresarial y aspectos culturales y tecnológicos- que permiten identificar tanto las fortalezas como las debilidades de cada nación, facilitando así el diseño de estrategias para promover un desarrollo sostenible.

Venezuela forma parte de este listado desde 2020 según información consultada, entre 2020 y 2023 se mantuvo entre las posiciones 63 y 64. En la edición más reciente de 2024 se encuentra en el puesto 67 de 67, lo que refleja una tendencia negativa marcada en su competitividad global (IMD, 2024).

A continuación, se presenta la tabla 7 que desglosa para cada una de las cuatro dimensiones agrupadas, los subfactores, con una breve descripción de lo que mide cada indicador, la posición de Venezuela en cada uno de ellos y los aspectos negativos señalados para el año 2024.

Tabla 7*Dimensiones y subfactores del Ranking de Competitividad Mundial (IMD).*

Dimensiones y subfactores	Descripción	Posición en el Ranking	Aspectos Negativos en Venezuela
Desempeño Económico	Evalúa el estado de la economía nacional, comercio internacional, inversión y precios.	66	Alta inflación, bajo crecimiento económico, limitada capacidad de inversión extranjera.
Economía nacional	Mide la actividad y el dinamismo de la economía interna, reflejando la producción y el consumo doméstico.	61	Debilidad interna, bajos niveles de inversión local y desequilibrios macroeconómicos.
Comercio internacional	Evalúa la capacidad del país para participar en el comercio exterior, facilitando las exportaciones e importaciones.	10	Aunque su posición es relativamente buena, puede verse afectado por la dependencia de mercados volátiles.
Inversión Internacional	Mide el atractivo y la estabilidad para la inversión extranjera, considerando la confianza que inspiran las instituciones y el entorno económico.	58	Inseguridad jurídica y política, lo que genera desconfianza en los potenciales inversionistas.
Empleo	Evalúa la generación de empleo y la calidad del mismo dentro del mercado interno.	65	Empleo informal y baja calidad laboral, sin evidencias claras de un dinamismo robusto.
Precios	Mide la estabilidad de los precios y el control de la inflación en la economía.	66	Volatilidad de precios e inflación extrema que erosionan el poder adquisitivo.
Eficiencia Gubernamental	Analiza finanzas públicas, políticas fiscales, marco legislativo y estabilidad institucional.	66	Corrupción, burocracia excesiva, baja confianza en instituciones públicas.
Hacienda pública	Evalúa la gestión de las finanzas públicas, abarcando la eficiencia en el gasto y la sostenibilidad fiscal del sector público.	54	Déficit fiscal, ineficiencias en la administración presupuestaria y problemas de corrupción.
Política Tributaria	Mide la eficiencia y la equidad del sistema tributario, así como su impacto en la economía y en la actividad empresarial.	49	Carga impositiva elevada, complejidad en el sistema fiscal y efectos adversos sobre la inversión.
Marco institucional	Evalúa el entorno institucional y legal que influye en la actividad empresarial, considerando la seguridad jurídica y el marco regulatorio.	67	Marcos regulatorios inadecuados y ausencia de reformas estructurales que garanticen estabilidad.
Legislación empresarial	Mide la eficacia de la legislación aplicable a las empresas, determinando si las normas facilitan o restringen su desarrollo.	67	Legislación obsoleta o restrictiva que genera trabas y burocracia innecesaria.
Marco social	Evalúa el entorno cultural y social que influye en la actividad empresarial, incluyendo la ética, los valores y la confianza en los negocios.	65	Desconfianza generalizada, falta de ética empresarial y altos índices de corrupción.
Eficiencia Empresarial	Examina productividad, eficiencia laboral, prácticas de gestión y valores empresariales.	63	Falta de capacitación, prácticas gerenciales deficientes y baja productividad.
Productividad y eficiencia	Mide la capacidad productiva y la eficiencia operativa de las empresas para	66	Baja productividad e ineficiencias operativas que

	convertir insumos en productos o servicios.		impiden mejorar la competitividad global.
Mercado laboral	Evalúa la flexibilidad, formación y adaptabilidad del mercado laboral, aspectos clave para sostener el crecimiento empresarial.	62	Rigideces estructurales, insuficiente capacitación técnica y limitaciones en la modernización laboral.
Finanzas	Mide el desarrollo y la infraestructura del sistema financiero, abarcando la disponibilidad de crédito y estabilidad bancaria	67	Sistema financiero ineficiente, bajo acceso a la tecnología y limitado acceso al financiamiento
Prácticas de gestión	Mide la calidad y modernidad de las prácticas gerenciales en las empresas y la capacidad para innovar en la administración.	35	Prácticas tradicionales y falta de dinamismo en la gestión, lo que limita la competitividad.
Actitudes y valores	Evalúa la cultura ética y tendencias emprendedoras en la sociedad, determinando la predisposición a la innovación y la confianza	54	Escasa cultura emprendedora, falta de ética en los negocios y niveles bajos de confianza social
Infraestructura	Considera infraestructura básica, tecnológica, científica, educación, salud y medio ambiente.	67	Infraestructura deteriorada, escaso acceso a tecnología, problemas ambientales graves.
Infraestructura básica	Evalúa la calidad y disponibilidad de la infraestructura física esencial (carreteras, energía, agua, etc.) necesaria para el funcionamiento de la economía y la sociedad.	66	Infraestructura deteriorada, falta de inversión en mantenimiento y expansión insuficiente.
Infraestructura tecnológica	Mide la disponibilidad y calidad de las telecomunicaciones y la infraestructura digital, fundamentales para la conectividad e innovación.	67	Tecnología obsoleta y deficiencias en conectividad que limitan el acceso a información y servicios modernos.
Infraestructura científica	Evalúa el soporte y la capacidad instalada para la investigación y el desarrollo tecnológico, vital para la innovación y el avance científico.	66	Escasa inversión en I+D, pocos centros de investigación y limitada vinculación entre ciencia e industria.
Salud y medio ambiente	Mide la calidad de los servicios de salud y la gestión ambiental, indicadores críticos para el bienestar social y la sustentabilidad.	62	Servicios de salud deficientes, problemas ambientales y falta de políticas sostenibles.
Educación	Evalúa la calidad y alcance del sistema educativo, elemento clave para el desarrollo del capital humano y la competitividad a largo plazo.	65	Calidad educativa baja, deficiencias en formación técnica y limitada actualización en contenidos curriculares.

Fuente: Elaboración propia a partir del Ranking de Competitividad Mundial (2024).

La evaluación de las dimensiones y subfactores del Ranking de Competitividad Mundial del (IMD, 2024) describen un panorama aún más oscuro y desesperanzador sobre la situación actual de Venezuela, destacando una decadencia competitiva que afecta cada aspecto de su estructura económica, gubernamental, empresarial e infraestructural. La realidad es cruda y directa: Venezuela, al ubicarse en el último puesto (67 de 67) en el ranking global, evidencia una profunda crisis estructural. Sus

indicadores, lejos de mejorar, confirman un retroceso constante, arrastrando al país hacia un futuro marcado por la falta de oportunidades y un creciente aislamiento.

En el ámbito económico, la debilidad interna del país es alarmante. La economía nacional, que ocupa la posición 61, está marcada por desequilibrios profundos que impiden aprovechar el potencial del consumo y la producción interna. A pesar de que el comercio internacional se posiciona en un llamativo décimo lugar, este aparente éxito es frágil, ya que depende de mercados inestables y carece de diversificación. La inversión extranjera, ubicada en el puesto 58, refleja la falta de confianza en un entorno plagado de inseguridad jurídica y política. Además, el empleo (65) está sumido en la informalidad, mientras que la volatilidad de los precios, combinada con una inflación descontrolada (66), ha minado completamente el poder adquisitivo y ha erosionado la estabilidad económica del país.

La efectividad del sector gubernamental revela un sistema marcado por la corrupción y la ineficiencia. En el ámbito de las finanzas públicas, Venezuela ocupa el puesto (54), con un déficit fiscal persistente y una deficiente administración presupuestaria que agravan la crisis económica. La política tributaria (49), lejos de ser un instrumento para fomentar el crecimiento, asfixia la inversión con una carga fiscal excesiva y una burocracia paralizante. El marco institucional y la legislación empresarial, ambos en el último lugar del ranking (67), actúan como barreras insalvables para el desarrollo, mostrando un sistema regulatorio obsoleto que genera incertidumbre. El marco social (65), por su parte, refleja una profunda desconfianza, falta de ética en el ámbito empresarial y altos niveles de corrupción que minan la cohesión social.

El ámbito empresarial no logra escapar a este espiral de decadencia. Con una posición global de (63), Venezuela enfrenta problemas estructurales graves, como una baja productividad (66), un mercado laboral rígido y carente de formación (62) y un sistema financiero (67) ineficiente que limita el acceso al crédito, crucial para la expansión de las empresas. Aunque las prácticas gerenciales tienen un desempeño relativamente mejor (35), todavía predominan métodos tradicionales y una falta de innovación que constriñen la competitividad. Además, las actitudes y valores (54) evidencian una cultura empresarial debilitada, con bajos niveles de emprendimiento y confianza social.

Infraestructura, otro pilar fundamental, se encuentra en un estado crítico, ocupando el último puesto global (67). La infraestructura básica (66), incluyendo carreteras, energía y agua, está deteriorada y enfrenta una inversión insuficiente que afecta tanto a las industrias como a los hogares. La infraestructura tecnológica (67) y científica (66) muestran un país desconectado del avance global, con poca inversión en innovación y desarrollo. Los servicios de salud y el medio ambiente, posicionados en el puesto 62, son insuficientes para garantizar el bienestar de la población, mientras que la educación (65) destaca por su incapacidad de formar el capital humano necesario para enfrentar los desafíos actuales.

Así pues, esta evaluación de la competitividad empresarial venezolana para el año 2024, es un reflejo doloroso de un país atrapado en un círculo vicioso de ineficiencia, corrupción y estancamiento. Cada dimensión analizada no solo enfrenta desafíos propios, sino que también amplifica las deficiencias de las demás, formando un entramado de obstáculos casi insuperables. La falta de un marco regulatorio sólido, la ausencia de inversión estratégica y la resistencia al cambio estructural han configurado una Venezuela que lucha por mantenerse a flote en medio de una tormenta de incertidumbre, desconfianza y atraso. Sin reformas profundas e integrales, el país continuará encaminándose hacia un estancamiento prolongado, sin señales claras de recuperación en el horizonte.

Habiendo establecido los antecedentes y el marco teórico, la presente investigación pasa a presentar un conjunto de normativas y disposiciones legales que configuran el entorno jurídico dentro del cual operan las empresas en Venezuela.

Bases legales

Como sustento de las bases legales de esta investigación se toman en cuenta la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CBV) de 1999 y La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) de 2012.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Algunos artículos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establecen principios que inciden directamente en el desempeño de las organizaciones y en su capacidad para competir. A continuación, se analizan los más relevantes en función de su impacto en la competitividad:

El Artículo 112 de la Constitución de Venezuela (1999), garantiza la libertad económica y la iniciativa privada como fundamentos para la competitividad empresarial y la atracción de inversiones. Sin embargo, este mandato constitucional colisiona con una realidad marcada por la intervención estatal, la inseguridad jurídica, las políticas de control de precios y del mercado cambiario (Corrales, 2021), además del colapso de los servicios básicos (Hernández, 2018), factores que erosionan la confianza institucional y la capacidad productiva del país (ICG, 2019; IMD, 2024).

Desde la perspectiva teórica, autores como Hayek y Schumpeter -estudiados en la contemporaneidad- sostienen que la libertad económica requiere isonomía (igualdad ante la ley) y acceso a financiamiento voluntario para dinamizar la innovación y la productividad (Urdaneta et al., 2022). Schumpeter enfatiza que el desarrollo económico depende de la capacidad empresarial para generar nuevas combinaciones productivas (ib.), proceso que en Venezuela se ha visto bloqueado por expropiaciones arbitrarias y controles cambiarios incoherentes (Corrales, 2021; Guerrero, 2013), además de una inflación persistente desde los años 70 (Palma 2019).

Estos elementos contradicen los principios de la Escuela Austriaca, que vinculan la libertad económica con el crecimiento de emprendimientos, la competitividad y el PIB

per cápita, según estudios correlacionales como el de Garrison (2015) citado por Urdaneta et al. (2022).

Los indicadores internacionales como el ICG (2019) reflejan este deterioro, destacando una gran debilidad en las instituciones, la infraestructura y el dinamismo empresarial. El IMD (2024) ubica a Venezuela en el lugar (67), último en el ranking, con críticas a la eficiencia gubernamental y al entorno empresarial. Estos resultados coinciden con los análisis que correlacionan la libertad económica -medida por el Índice General de Libertades Económicas- y con la productividad (Urdaneta et al., 2022), variables en declive en Venezuela reflejadas en los rankings mencionados.

En el ámbito normativo comparado, la Constitución de Colombia (Art. 333) y la Constitución Española (Art. 38) establecen que la libertad económica debe ejercerse dentro de los límites del bien común y en un marco de competencia leal, evitando monopolios y abusos de posición dominante (Ruiz et al., 2017; Rodríguez, 2021). El Tribunal Constitucional español, en sentencias como la STC 37/1987, ha subrayado que la libertad de empresa debe equilibrarse con la defensa de la productividad y el interés general, principios ausentes en Venezuela debido a la discrecionalidad regulatoria y la corrupción sistémica (Ruiz et al. 2017).

La crisis venezolana se agrava por factores estructurales. El intervencionismo estatal, evidenciado en nacionalizaciones de sectores clave como el petróleo y la minería, junto con controles de precios, ha generado desinversión y dependencia de importaciones, reduciendo la productividad (Martínez, 2017). A esto se suma la inseguridad jurídica, marcada por la falta de protección a la propiedad privada y la opacidad en datos económicos -ejemplificada por la interrupción de publicaciones estadísticas del Banco Central desde 2015-, lo que desincentiva a inversionistas extranjeros (Echarte et al., 2018). Además, el colapso energético y logístico, con apagones recurrentes y un transporte público deficiente, limita la operatividad empresarial, forzando cierres tempranos y reducción de jornadas laborales efectivas (González, 2019).

Así pues, Venezuela ejemplifica cómo la supresión de la libertad económica-pese a su reconocimiento constitucional- conduce a un círculo vicioso de baja competitividad

y estancamiento. Como advierte la teoría de la eficiencia dinámica, sin marcos que incentiven la creatividad empresarial y la asignación eficiente de recursos el país seguirá anclado en una espiral de subdesarrollo (Mateo, 2014).

El **Artículo 299** destaca los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia y productividad, que son esenciales para la competitividad empresarial.

Los aspectos garantizados en este artículo se ven frecuentemente eclipsados por un entorno económico caracterizado por la corrupción, la ineficiencia administrativa y la falta de transparencia. En respuesta a estas adversidades, la empresa venezolana tiende a priorizar la supervivencia, sacrificando tanto la planificación estratégica como la búsqueda de oportunidades para un crecimiento sostenible.

Esto se relaciona directamente con dos pilares fundamentales: las instituciones ICG (2019), que reflejan una crisis de gobernanza y opacidad que minan las decisiones acertadas, la confianza de inversionistas y de ciudadanos, fomentando desesperanza y estancamiento económico; y la productividad empresarial (IMD, 2024), que se caracteriza por ser baja y por ineficiencias operativas que impiden mejorar la competitividad global.

El Artículo 301 establece la igualdad de condiciones entre empresas nacionales y extranjeras. Sin embargo, las empresas venezolanas enfrentan una significativa desventaja debido a la falta de herramientas y respaldo necesario para competir efectivamente en un entorno global.

Este desafío se ve agravado por la ausencia de políticas claras y consistentes que promuevan la modernización gerencial, perpetuando una gerencia estancada y poco orientada al mercado internacional. Esta situación afecta directamente pilares clave, como la dinámica empresarial (ICG, 2019), que con la sobrecarga regulatoria y la burocracia sofocan cualquier intento de emprendimiento, condenando a que el espíritu innovador y la competitividad empresarial se queden en meras ilusiones. El acceso a mercados internacionales (IMD, 2024), se ve afectado por la dependencia de mercados volátiles.

El Artículo 302 de la constitución venezolana establece la reserva estatal (Actividades solo del Estado) para ciertas actividades económicas consideradas de interés público y carácter estratégico, tales como el petróleo y otras industrias, explotaciones, servicios y bienes.

Esta disposición restringe significativamente la participación del sector privado en áreas económicas fundamentales. La reserva estatal de sectores estratégicos, como el petrolero, no solo limita la posibilidad de desarrollar industrias paralelas, sino que también inhibe la innovación, la expansión y la generación de valor agregado tanto en los sectores bajo el control estatal como en el ámbito privado que interactúa con ellos.

Este control gubernamental incide directamente en pilares cruciales de la competitividad, como la estabilidad macroeconómica según el ICG (2019), al influir negativamente en la estabilidad financiera y económica general del país, y la infraestructura económica según el IMD (2024), al impactar desfavorablemente el desarrollo y la inversión en sectores que son la base de la economía.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)

Establece disposiciones que inciden directamente en el desempeño de las organizaciones y en su capacidad para competir. A continuación, se analizan algunos de los artículos relevantes en función de su impacto:

El Artículo 173 establece como jornada laboral 40 horas semanales (8 horas diarias). La competitividad empresarial en Venezuela se ve severamente afectada por la divergencia entre la jornada laboral legal y su aplicación real -testimonios recogidos entre trabajadores y empleadores revelan percepciones coincidentes-. En el sector público, la insuficiencia salarial y los recurrentes fallos eléctricos han forzado la reducción de horarios, llegando en 2025 a jornadas de 4.5 horas diarias en instituciones no esenciales, aspecto evidenciado también en reportes y columnas periodísticas (Murillo, 2025; Ventura, 2025; redpres noticias, 2025), lo que ha mermado su capacidad productiva. Los entrevistados también sostienen que el sector privado, aunque formalmente adherido a

la norma, opera con horarios recortados, cerrando antes de las 6:00 p.m. debido a la precariedad del transporte público y la inseguridad. Por otro lado, las prácticas laborales arraigadas, también afectan los horarios de trabajo (Valencia, 2020, p. 79).

Estas adaptaciones generan tres impactos críticos: (1) reducción del tiempo productivo efectivo, limitando la generación de valor económico (; (2) distorsión del mercado laboral, con migración de talento hacia la informalidad o el exterior; y (3) deterioro del clima de inversión, al desincentivar capitales nacionales y extranjeros. La paradoja radica en que, pese a un marco jurídico definido, las condiciones estructurales -crisis energética, movilidad colapsada e inseguridad- imponen una realidad operativa disfuncional. Esta brecha entre normativa y práctica no solo debilita la productividad, sino que profundiza los desequilibrios macroeconómicos, perpetuando un entorno empresarial poco competitivo y estancado.

El Artículo 156 de la LOTTT establece que el trabajo debe llevarse a cabo en condiciones dignas y seguras, garantizando el desarrollo físico, intelectual y moral de los trabajadores (literal a) y la formación e intercambio de saberes (literal b).

Sin embargo, la realidad venezolana, reflejada en los bajos puestos obtenidos en el Índice de Competitividad Global (ICG) 2019 y el último lugar en el Índice Mundial de Competitividad (IMD) 2024, sugiere un incumplimiento generalizado de estos principios. La profunda crisis económica, la debilidad institucional, el deterioro de la infraestructura y un entorno empresarial hostil han creado condiciones que dificultan significativamente el desarrollo integral de los trabajadores, la formación continua, la seguridad laboral y un ambiente de trabajo digno.

Los resultados desfavorables en pilares clave de estos índices, como habilidades, mercado laboral, infraestructura y estabilidad macroeconómica del (ICG), así como en los pilares de Desempeño Económico, Eficiencia del Gobierno, Eficiencia Empresarial e Infraestructura del (IMD), evidencian un panorama laboral precario que contrasta marcadamente con los derechos y garantías establecidos en la legislación venezolana.

El Artículo 148 de la LOTTT faculta al Ministerio del Trabajo para intervenir en situaciones que representen un riesgo para la fuente laboral, garantizando así la actividad productiva y los derechos de los trabajadores a través del régimen de inamovilidad laboral. Sin embargo, la investigadora por su experiencia y los entrevistados

de esta investigación sostienen que muchas empresas se sienten intimidadas por lo estipulado en este artículo, principalmente debido a la falta de comprensión de la norma por parte de la mayoría de los gerentes. Estos suelen asumir que todos los empleados registrados en sus nóminas son considerados trabajadores fijos y, por ende, protegidos por la inamovilidad laboral, incluso cuando cometen faltas leves o graves dentro de la organización.

Este desconocimiento también abarca los artículos 422 y 423 de la misma ley, que establecen los procedimientos para el despido justificado. Un detalle importante es que las faltas deben ser denunciadas dentro de los treinta días hábiles siguientes a su ocurrencia; de lo contrario, no serán tomadas en cuenta. Además, el proceso estipula que el empleador debe presentar la denuncia ante la Inspectoría del Trabajo y participar en confrontaciones posteriores, lo que resulta en un trámite extenso y burocrático. Esto afecta a las empresas, ya que, por un lado, enfrentan demoras que perjudican su operatividad y, por otro, al desconocer este procedimiento, muchas optan por mantener personal improductivo que impacta negativamente en su rendimiento.

El Artículo 298 destaca la corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad para fomentar la formación integral de los trabajadores, asegurando el desarrollo de sus capacidades técnicas, científicas, sociales y humanísticas. Sin embargo, las limitaciones estructurales y económicas de Venezuela obstaculizan su implementación, impactando negativamente la competitividad empresarial del país.

En relación con los pilares del Índice de Competitividad Global (ICG) 2019, este artículo 298 está vinculado con instituciones, mercado laboral y capacidad de innovación. La debilidad institucional dificulta la implementación de políticas efectivas de formación, generando desconfianza en el sistema. Además, la falta de capacitación integral afecta la dinámica del mercado laboral, perpetuando la informalidad y reduciendo la empleabilidad. Esto limita también la capacidad de innovación, restringiendo la competitividad empresarial en mercados globales.

Desde el enfoque del Ranking de Competitividad Mundial del IMD 2024, la falta de cumplimiento afecta la infraestructura empresarial al limitar la eficiencia operativa y la adaptación tecnológica de las empresas. También refleja ineficiencia gubernamental al

no garantizar políticas de formación sólidas, impactando negativamente el desempeño económico.

Es decir, el incumplimiento de este artículo afecta la productividad, desincentiva la inversión extranjera y perpetúa los problemas estructurales, agravando la crisis económica de Venezuela.

Unidad principal de análisis, unidades de registro y vivencias

Según Hernández et al. (2014), en las investigaciones cualitativas “nos conciernen casos o unidades (participantes, organizaciones, manifestaciones humanas, eventos, animales, hechos, etc.) que nos ayudan a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación” (p. 384). Siguiendo lo establecido por el autor, este Trabajo Especial de Grado se centra en la cultura gerencial en la competitividad empresarial de las organizaciones venezolanas como unidades de análisis clave. Al explorar estos constructos, buscamos comprender cómo interactúan y cuáles son sus implicaciones para el desempeño organizacional en el contexto venezolano.

Al adoptar una perspectiva cualitativa, se busca interpretar y comprender los fenómenos sociales desde la mirada de los actores involucrados. Piñero y Rivera (2013) manifiestan que:

la realidad por conocer puede ser entendida como una relación de intercambio y construcción intersubjetiva que va emergiendo entre el investigador y los investigados, donde el conocimiento es visto como algo subjetivo y momentáneo que emerge de los discursos y haceres cotidianos de quienes han vivenciado una experiencia con el objeto de estudio (p. 25).

La metodología de investigación sigue una secuencia lógica que inicia con una revisión bibliográfica profunda que se relaciona con el planteamiento del problema. Según Martínez (2006), esta revisión debe culminar en una "idea central unitaria" (p. 132-133) que oriente el estudio. Una vez establecida esta idea, se procede a la "categorización de cada unidad de análisis o registro" (p. 133)."

La cultura gerencial es la primera unidad de análisis de esta investigación. Siguiendo la propuesta de Sandoval (1996), se enfoca en las "realizaciones" de los gerentes en su contexto laboral, así como en los "significados" que ellos mismos atribuyen a estas acciones. A través de un enfoque etnográfico, se busca comprender cómo los gerentes construyen y dan sentido a su realidad laboral (pp. 65-66).

La segunda unidad de análisis está compuesta por la competitividad empresarial, la cual es un constructo multidimensional que abarca una amplia gama de factores, desde la eficiencia operativa hasta la innovación y la capacidad de adaptación al cambio. Autores como Kaplan y Norton (1992) han subrayado la importancia de una perspectiva equilibrada que considere tanto los aspectos financieros como los no financieros de la competitividad. Al analizar la competitividad empresarial, se busca identificar los factores que obstaculizan el desempeño de las empresas venezolanas y proponer estrategias para superar estos desafíos.

La observación participativa es una técnica poderosa en estudios cualitativos, ya que permite al investigador sumergirse en el contexto y obtener una comprensión profunda de las dinámicas y experiencias de los sujetos de estudio. A este respecto, Martínez (2006) argumenta que, la observación participativa es la técnica "más usada por los investigadores cualitativos para adquirir información... Al participar de sus actividades corrientes y cotidianas, va tomando notas de campo pormenorizadas en el lugar de los hechos o tan pronto le sea posible" (p. 89).

Igualmente, Sandoval (1996) manifiesta que, la investigación etnográfica gira alrededor de lo que se llama "'trabajo de campo', pues a través del desarrollo de éste y con la lógica y la metodología de la observación participante, se accede al contacto vivencial con la realidad o fenómeno objeto de interés" (p. 80).

Así que, las experiencias personales de la investigadora son una pieza clave para alcanzar los objetivos antes propuestos, dando un sentido a la investigación cualitativa. Como señala, Martínez (2006), "las vivencias son unidades de significado, unidades de sentido" (p.164), que se integran en la investigación como una unidad más de análisis o registro. En decir, Al sumergirse en el contexto el investigador no solo observa, sino que también experimenta, lo que permite construir un conocimiento más profundo y contextualizado.

Eventos de estudio y categorías

Dado el enfoque cualitativo de este estudio, resulta más pertinente emplear el término “evento”. A diferencia de las variables cuantitativas, los eventos en investigación cualitativa son más extensos y abarcan una gama más diversa de fenómenos, tal como lo plantea Hurtado (2015):

El concepto de evento es más amplio que el de variable... Un evento puede ser una variable (característica que varía), o una constante (a veces interesa estudiar características que son constantes), o una situación (que comprende un conjunto de variables), o un proceso (que contiene un conjunto de fases o etapas para llegar a un resultado), o un hecho (algo que ocurrió en un momento determinado) (p. 138).

Siguiendo la línea de razonamiento expuesta, los eventos que se estudiarán en esta investigación son:

- Cultura (situación- proceso observable)
- Cultura Nacional (situación- proceso observable)
- Cultura organizacional (proceso observable)
- Cultura gerencial (proceso observable)
- Dimensiones de la cultura gerencial (característica constante)
- Competitividad (situación observable)
- Determinantes de la competitividad (característica constante)
- Indicadores internacionales de la competitividad (variables medibles)

Si bien cada evento de estudio fue analizado individualmente en el marco teórico, se ha puesto de manifiesto la interconexión entre ellos, revelando así la complejidad de las dinámicas organizacionales en el contexto nacional. En línea con Martínez (2006), "esta realidad no está en los elementos, sino que aparece por las relaciones que se dan entre los elementos" (p. 75). Es decir, la comprensión de los fenómenos organizacionales requiere considerar las múltiples conexiones entre los diferentes eventos estudiados."

Dado el enfoque cualitativo de esta investigación, resulta inadecuado operacionalizar variables de manera tradicional. Como señala Martínez (2006), no tiene sentido "estudiar las variables aisladamente" (p. 75), ya que la realidad social es compleja y multifacética, y los fenómenos se entrelazan de manera dinámica. En este sentido, la investigación cualitativa busca comprender los fenómenos en su totalidad, más allá de la fragmentación que implica la operacionalización de variables. Como lo expresa el autor:

Se considera improcedente definir las variables operacionalmente, ya que los actos de las personas, en sí, descontextualizados, no tendrían significado alguno o podrían tener muchos significados. El significado preciso lo tienen las "acciones humanas", las cuales requieren, para su interpretación, ir más allá de los actos físicos, ubicándolas en sus contextos específicos. (ib.)

Esta situación surge porque "los seres humanos adoptan frecuentemente conductas 'de engaño', conductas insólitas que parecen alógicas y hasta ilógicas" (p. 102), es por ello que el autor agrega que "el uso, en estos casos, de definiciones operacionales equivaldría a una gran ingenuidad y a cometer el mayor de los errores, ya que esas conductas encubren o disfrazan en forma expresa la verdadera realidad" (p. 102).

Si bien Martínez (2006) argumenta que la investigación cualitativa no se presta para la operacionalización de variables de manera tradicional, en este estudio se ha identificado la necesidad de establecer categorías de análisis para dar cuenta de los hallazgos emergentes. Estas categorías, lejos de ser definidas a priori, han surgido de un proceso de inducción a partir de los datos recolectados. En palabras de Martínez (2006), "la categorización consiste en resumir o sintetizar en una idea o concepto [...] un conjunto de información" (p. 251).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología es un elemento esencial en cualquier investigación académica, ya que proporciona la estructura necesaria para llevar a cabo el estudio de manera sistemática. Según Hurtado (2015), se entiende la metodología como "el estudio de los modos o maneras de llevar a cabo algo" (p. 107), lo cual implica el desarrollo de un enfoque científico que permita responder a las preguntas de investigación planteadas. La autora destaca que la metodología abarca "los métodos, técnicas, tácticas, estrategias y procedimientos que utilizará el investigador" (ib.), los cuales se integran en un conjunto que facilita no solo la respuesta a las interrogantes, sino también la caracterización de fenómenos específicos e incluso la evaluación de cambios en un contexto determinado.

Para este estudio, el marco metodológico se organiza en torno a los enfoques y diseños de investigación, así como a los métodos, técnicas e instrumentos seleccionados. Esta estructura metodológica constituye la estrategia mediante la cual se buscará dar respuesta a los objetivos planteados, asegurando la coherencia y la validez del proceso de investigación.

Enfoque de la Investigación

La presente investigación se centra en determinar la influencia de la cultura gerencial en la competitividad empresarial de las organizaciones venezolanas. Para alcanzar este objetivo, se describieron los patrones de la cultura gerencial y las características de la competitividad empresarial en el contexto local, regional y nacional, utilizando estudios previos como base.

En el caso de Venezuela, la realidad competitiva parece estar constituida por una serie de uniformidades observables en el ámbito nacional. Greenwood (1973) sugiere que la investigación comienza con:

La identificación de una serie de uniformidades separadas pero comparables que parecen relacionarse entre sí y, por lo tanto, parecen pertenecer a un conjunto... La búsqueda del hilo común que corre a través de estas uniformidades... permite explicar los hechos en cuestión (p. 54).

Siguiendo este enfoque, la investigación busca desentrañar el significado subyacente de las uniformidades que caracterizan la cultura gerencial y su impacto en la competitividad de las empresas venezolanas. Esto justifica el uso del enfoque cualitativo, el cual, según Martínez (2006), se orienta a “identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (p. 66).

Además, Piñero et al. (2019) describen la perspectiva cualitativa como:

La dinámica interactiva de construcción y reconstrucción de estrategias metodológicas guiadas mediante la reflexión epistémica constante del investigador que implica su involucramiento en el contexto social, a los fines de recrear, analizar y comprender las significaciones cotidianas del fenómeno en estudio por parte de los informantes participantes (p. 83).

Dado el carácter flexible del enfoque cualitativo, se propondrán métodos, técnicas e instrumentos de manera a priori, puesto que la investigación cualitativa posee una dinámica abierta y sometida a cambios imprevisibles en el esfuerzo por encontrar el sentido de lo que quieren expresar los informantes (Piñero et al., 2019, p. 84). Como explican Balcázar et al. (2013), la investigación cualitativa “privilegia la subjetividad y la intersubjetividad en los contextos, la cotidianidad y la dinámica de interacción entre estos elementos como objeto de estudio” (p. 7).

Balcázar et al. (2013) resalta que la investigación cualitativa no se limita a las perspectivas individuales, sino que abarca las interacciones y dinámicas del contexto. En el caso del estudio sobre la cultura gerencial y la competitividad empresarial en Venezuela, esto implica reconocer que dichas realidades son moldeadas por las prácticas cotidianas y las relaciones en el entorno organizacional. Así, el enfoque cualitativo permite capturar cómo estas interacciones construyen y transforman

continuamente las experiencias organizativas y los significados percibidos por los actores involucrados.

Diseño de la investigación

El estudio surge de las experiencias de la investigadora tanto en Colombia, donde trabajó como empleada, como en Venezuela, país al que se trasladó posteriormente. En Venezuela, la investigadora trabajó en varias empresas en Mérida y adquirió una microempresa en la ciudad de El Vigía. Estas vivencias le permitieron observar, desde su perspectiva extranjera y a modo de etnografía, diferencias significativas en la competitividad laboral entre los empleados venezolanos y los de su país de origen.

Para abordar esta temática, la investigadora recurrió a diversos estudios sobre la competitividad en Venezuela, así como a indicadores internacionales que la miden. Además, examinó investigaciones etnográficas sobre la población venezolana que analizan el carácter y los patrones de comportamiento, encontrando posibles relaciones entre estos aspectos y la competitividad de las empresas en las organizaciones del país.

En este contexto, la investigación se configura como un estudio de tipo “documental” (Arias, 2012, p. 27), con un diseño de “campo” (p. 31). Se apoya en indicadores y estudios previos, en análisis de autores nacionales y en la interpretación de las vivencias personales de la investigadora, combinando así fuentes teóricas y experiencias prácticas para comprender la relación entre la cultura gerencial y la competitividad empresarial en Venezuela.

A este respecto, Cifuentes (2011), citado por Piñero et al. (2019), destaca que “el contexto, la vivencia, la interpretación, las preguntas de quienes investigan, la construcción de hallazgos y resultados en la indagación, constituyen también referentes para la construcción de conocimiento situado, pertinente, significativo y relevante” (p. 261). Esta perspectiva enfatiza la importancia del contexto y la experiencia vivida en el proceso de investigación cualitativa.

En esta misma línea, Gadamer, citado por Martínez (2006), sostiene que “el concepto de la vivencia constituye la base epistemológica para todo conocimiento de

cosas objetivas..., pues es el dato y el fundamento último de todo conocimiento... El nexo de vida y saber es... un dato originario” (p. 165). Por lo tanto, el uso del diario de campo, en el que se registran las experiencias de la investigadora, aporta datos fundamentales para la descripción etnográfica y contribuye a la credibilidad y validez de la investigación cualitativa.

Métodos investigativos

Para interpretar un fenómeno complejo como la relación entre cultura y competitividad en las organizaciones venezolanas, se emplea el método hermenéutico-interpretativo. Este enfoque es adecuado para comprender los comportamientos humanos vinculados a la competitividad empresarial ya que “es indispensable y prácticamente imprescindible, cuando la acción o el comportamiento humano se presta a diferentes interpretaciones” (Martínez, 2006, p. 102). Para este autor:

La hermenéutica tendría como misión descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos... y, en general, el comportamiento humano, así como cualquier acto u obra suya, pero conservando su singularidad en el contexto de que forma parte (p. 102).

Este método es pertinente en esta investigación, ya que su objeto es:

comprender la vida social a partir del análisis de los significados que el hombre imprime a sus acciones. La descripción y la explicación de la conducta observable, foco de interés del científico social ortodoxo, es sustituido por el entendimiento de la acción humana (Rojas, 2014, p. 26).

Es por ello que, la hermenéutica como método puede contribuir en esta investigación, con importantes interpretaciones sobre la cultura gerencial de las empresas y organizaciones venezolanas y su relación con las dimensiones culturales y las motivaciones humanas, entre otros estudios y textos.

Además, Martínez (2006), califica el análisis del discurso o de texto, como un método hermenéutico muy relevante en la investigación cualitativa, que tiene como intención descubrir “la importancia que el texto hablado o escrito tienen en la comprensión de la vida social” (pp. 68, 130). El análisis del discurso será aplicado sobre la unidad principal de análisis y las unidades básicas de significación, así como también, en la información recolectada en entrevistas semiestructuradas que servirán de instrumento a este método.

Por otro lado, se empleará el método etnográfico clásico, el cual “se apoya en la convicción de que las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente en que se vive se van internalizando poco a poco y generan regularidades que pueden explicar la conducta individual y de grupo en forma adecuada” (Martínez, 1998, p. 30. Y Martínez 2006, pp. 181-182). El método etnográfico busca describir, comprender y explicar la cultura, como señala el autor:

El objetivo inmediato de un estudio etnográfico es crear una imagen realista y fiel del grupo estudiado, pero su intención y mira más lejana es contribuir en la comprensión de sectores o grupos poblacionales más amplios que tienen características similares (ib.).

Por su parte, Flores (2014) complementa esta idea al afirmar que “una buena etnografía describe las estructuras o patrones generales, es decir, las regularidades dentro del sistema individual o social estudiado” (p. 77). Estas uniformidades o fenómenos continuados fueron plasmados en la descripción etnográfica contenida en el (anexo 1).

Asimismo, Aguirre (1997), define la etnografía como “el estudio descriptivo de la cultura de una comunidad, o de alguno de sus aspectos fundamentales, bajo la perspectiva de comprensión global de la misma” (p. 3).

En el contexto de esta investigación, cuyo objetivo principal es determinar la influencia de los aspectos culturales en la competitividad de las organizaciones venezolanas, la etnografía contribuye significativamente al análisis.

Técnicas de investigación

Según Hernández et al., (2014), en los estudios cualitativos el investigador “utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evalúa experiencias personales, registros de historias de vida e interacción e introspección con grupos o comunidades” (p. 9). En este estudio se hizo uso de tres técnicas mencionadas por el autor.

En primer lugar, se realizó mediante una **investigación documental**, pues es elemental buscar “acerca de las diversas fuentes de información que existen en la actualidad; a fin de tener todo un repertorio bibliográfico y de otras fuentes, lo suficientemente extenso, relativo a lo que se ha estudiado y profundizado acerca del problema” (Balestrini, 2002, p. 5).

Esta técnica consiste en reunir los estudios de los antecedentes y del marco teórico referencial, con respecto a la cultura gerencial y competitividad empresarial de las organizaciones venezolanas. Adicionalmente, se citan etologías referentes a las dimensiones culturales, las motivaciones humanas e indicadores que miden la competitividad internacional entre otros temas relevantes.

En segundo lugar, se aplicó la técnica de observación directa o participativa, una de las acciones primarias que investigador cualitativo realiza al observar el entorno y la dinámica en la que se desenvuelven los sujetos implicados en el estudio (Piñero y Rivera, 2013, p. 99).

El procesamiento de datos para el uso de esta técnica, exige tomar “notas de campo pormenorizadas en el lugar de los hechos y tan pronto como sea posible” (Martínez, 2006, p. 89). Así mismo, Aguirre (1997) señala que el proceso etnográfico “corresponde al trabajo de campo realizado mediante la observación participante a lo largo de un tiempo suficiente” (p. 6). Sin embargo, para el desarrollo de algunos aspectos del estudio, se usaron otras herramientas de apoyo en el proceso de investigación durante la observación en el trabajo de campo, tales como cámara fotográfica, filmadora y grabadora de voz.

Esta técnica de observación directa participante implica la inmersión en el campo de estudio, y gracias a ella, se fue construyendo la realidad plasmándola en el texto escrito por medio de la descripción etnografía y el registro del discurso.

La observación participante dio lugar al registro de las vivencias particulares de la investigadora en cuanto a la competitividad, que fueron recopiladas en un registro personal de observación participante o registro anecdótico. Según Martínez (2006), “lo que es verdaderamente real en la vida humana no son las cosas y los hechos en sí, físicamente, sino cómo los vivimos, cómo los sentimos y cómo nos afectan... Esta es la verdadera realidad humana que importa” (p. 169). Estas vivencias también incluyen la evocación de experiencias laborales de la investigadora, tanto en las empresas colombianas como en las venezolanas.

En tercer lugar, se aplicó la técnica de la entrevista semiestructurada, “un instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica con este enfoque y también con su teoría metodológica. Esta entrevista adopta la forma de un diálogo coloquial” (Martínez, 2006, p. 93), ya que se ofrecerá un ambiente de confianza en el que el participante se sienta cómodo y puedan emerger otras preguntas y respuestas. Para esta técnica se utilizó una guía de preguntas básicas que luego fueron adoptando una forma de dialogo coloquial, aplicada a una muestra no probabilística de gerentes y empleados de varios Estados de Venezuela.

Instrumentos de recolección de datos

El enfoque cualitativo “se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente” (Patton citado por Hernández et al., 2014, p. 8). Sin embargo, por las características de esta investigación cualitativa y los métodos elegidos, se ha optado por utilizar un “diario de campo”, con el fin de registrar los eventos de estudio como situaciones y hechos observables (Hurtado, 2015, p. 138).

De otra parte, la investigadora diseñó las “preguntas básicas de inicio” para las entrevistas semiestructuradas unas dirigidas a gerentes y otras a empleados, con el fin de recolectar la información de las personas de la muestra seleccionada

intencionalmente. Su aplicación se llevó a cabo considerando los consejos de Piñero et al., (2019) quienes recomendaron que en la realización de la entrevista semiestructurada:

El investigador asume una postura de aceptación incondicional de lo que el sujeto refiere, por eso es importante dejarlo hablar de los temas que sabe y van surgiendo, y que resultan a su vez de interés del investigador; a saber: la comprensión del sujeto sobre su vida cotidiana en sus propios términos, poniendo en evidencia su subjetividad y qué relación establece entre los nuevos términos que van emergiendo (p. 171).

Para fomentar la confianza y empatía de los entrevistados, la investigadora comunicó desde el inicio que sus identidades serían mantenidas en estricta confidencialidad, respetando así los principios de ética profesional.

Estas entrevistas se registraron principalmente en grabaciones de voz, obteniendo en un principio datos no estructurados que mediante el análisis del discurso se ordenaron en un proceso de categorización hasta obtener la saturación de los conceptos (Hernández et al., 2014, p.419).

Según Mardones (1994), la categoría en investigación cualitativa consiste en una “clase o concepto que sirve para la ordenación de hechos o ideas” (p. 42). Por su parte, Rico et al., (2006) expresan que:

Una categoría (o un concepto) puede definirse como una abstracción de las características y atributos de los fenómenos, que contribuye a organizar la visión de la realidad... las relaciones entre cosas, los estados de cosas que no tienen un referente concreto y en general los objetos de estudio de las ciencias sociales, pueden definirse a partir de categorías (p. 23).

En esta investigación se categorizaron los antecedentes, las bases teóricas, la lista de observaciones anotadas en el diario de campo de la investigadora, las respuestas de las entrevistas semiestructuradas realizadas a gerentes y empleados. Estas categorías surgidas de la condensación y el análisis del discurso, son materia prima en la construcción de las “matrices de triangulación”, instrumentos que comparan o contrastan las fuentes de datos, los métodos investigativos y los autores.

Por su parte, Martínez (1998) indica que “en el caso de las investigaciones cualitativas y etnográficas, sin despreciar la ayuda que pueden ofrecerle muchos buenos instrumentos, el observador a menudo se convierte en su principal instrumento” (p. 62). Así mismo, Hernández et. al. (2014) señalan que:

Una de las características fundamentales del proceso cualitativo es: el propio investigador... el investigador es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.). No solo analiza, sino que es el medio de obtención de la información. Por otro lado, en la indagación cualitativa los instrumentos no son estandarizados, sino que se trabaja con múltiples fuentes de datos que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, etc.” (p.397)

En este enfoque cualitativo, la investigadora desempeñó un papel clave como mediadora activa en la recopilación y análisis de datos. Aplicando la metodología hermenéutica y etnográfica, utilizó diversas técnicas no estandarizadas, tales como entrevistas, observaciones y revisión de documentos, lo cual facilitó la integración de múltiples fuentes de información. En este contexto, la investigadora no solo cumplió funciones de observadora y analista, sino que también se convirtió en el principal instrumento para identificar y comprender los significados profundos presentes en el entorno de estudio.

En esta investigación, no es factible medir la cultura gerencial; en su lugar, la investigadora debe describirla, comprenderla e interpretarla según el contexto del estudio. Para lograrlo, se emplea como instrumento y se apoya en el proceso de triangulación de datos, que, según Hernández et al. (2014), implica la "utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección" (p. 418).

La investigadora llevó a cabo una revisión exhaustiva de textos, incluyendo antecedentes, tesis, libros y documentos, con el objetivo de "establecer las unidades básicas de relevancia y de significación, que el investigador se propone extraer del éxito. Estas unidades o segmentos textuales suelen llamarse unidades de análisis" (Martínez, 2006, p. 132). Para este propósito, se seleccionaron los estudios más recientes,

orientados a estructurar la sección de antecedentes investigativos e identificar las unidades de análisis necesarias para construir las bases teóricas. Los estudios seleccionados se enfocaron en temas relacionados con la cultura gerencial y la competitividad empresarial en Venezuela.

Población y muestra

Para Hernández et al. (2014), en los estudios cualitativos regularmente “no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población” (p. 112). Sin embargo, el problema de la competitividad en Venezuela no se presenta en una única empresa, industria, ciudad, estado o región, pues los estudios de varios autores sostienen que se trata de un problema nacional (Enright et al., 1994; Granell et al., 1994; Peñaloza, 2000; Francés, 2008; Peñaloza et al., 2016).

Dado que esta investigación pretende determinar la influencia de la cultura gerencial en la competitividad empresarial de las organizaciones venezolanas con estudios y etologías del venezolano promedio, es ineludible apuntar hacia una generalización, eligiendo una muestra de voluntarios de diversas partes del país, con el fin de entrevistarlos y obtener un panorama más amplio de la sociedad venezolana.

Según Hernández et al. (2014), “el tamaño de la muestra no se fija a priori” (p. 385), dado que en los estudios cualitativos se utilizan muestras “no probabilísticas o dirigidas.” Por esta razón, se optó por una muestra intencional inicialmente indefinida, compuesta por voluntarios, principalmente gerentes y empleados, con el fin de recopilar información sobre conocimientos y opiniones en torno a la competitividad en las empresas nacionales, así como sobre los comportamientos laborales observados por los entrevistados. Tal como lo indican Hernández et al. (2014), “después de analizar múltiples casos ya no encontramos información novedosa ('saturación'), el análisis concluye” (p. 419). En consecuencia, la muestra para esta investigación se determinó en el momento en que no surgió nueva información relevante.

Informantes clave

Mendieta (2015), afirma que en la investigación cualitativa se “invita a precisar el tipo de informantes, lugar de estudio y el tipo de muestreo” (p. 1148). Con la intención de establecer el rigor metodológico, que se supone le otorga validez.

La observación de la cultura, de los actores y sus ámbitos, requiere de:

- a) Los criterios de selección del lugar de estudio e informantes.
- b) El tipo de muestreo y las etapas utilizadas. Es decir, si se tuvo contacto inicial con uno o con otro y la razón de decidir por uno o por otro.
- c) El número de informantes incluidos en la investigación. Aquí no importa el número, lo que realmente importa es lo que los informantes tienen para decir. Lo que permite establecer el rigor metodológico es la descripción de cómo se llegó a estos informantes (ib.).

Dada las particularidades de la investigación, los informantes o muestra seleccionada intencionalmente está conformada por gerentes y empleados de empresas de diferentes estados.

Con base en este autor, se seleccionó una muestra "no probabilística... muestreo de voluntarios... una muestra autoseleccionada" (p. 1150), cuyo tamaño no fue calculado previamente. A pesar de ello, se logró visitar un total de 60 empresas, de las cuales se llevaron a cabo 45 entrevistas, con la participación de 30 gerentes y 15 empleados. Estos participantes fueron elegidos intencionalmente debido a su familiaridad, amistad y cercanía, lo que permitió contar con la confianza necesaria para abordar el tema de estudio, que en algunos casos pudo ser sensible para los entrevistados. El número de participantes fue suficiente para identificar la saturación de las categorías emergentes de conocimiento.

En relación con los informantes clave, Mendieta (2015) señala que se trata de personas que "hablan del fenómeno en relación a todo, que tienen amplio conocimiento en relación a todo" (p. 1148), lo que implica que "proporcionan información relevante desde su mundo vivido particular y singular, vinculado con las posibles teorías del objeto de estudio que está en construcción por el investigador" (Piñero y Rivera, 2013, p. 93).

Cabe destacar que, efectivamente, 10 de los gerentes y 5 de los empleados entrevistados suministraron voluntariamente la información más relevante para este estudio.

Validez y confiabilidad del estudio

A lo largo de la presente investigación cualitativa, se buscó desarrollar un trabajo de calidad que cumpliera con el rigor metodológico requerido. Para ello, se utilizaron diversas fuentes de información y métodos de recolección de datos, con el objetivo de aumentar la credibilidad del estudio, también conocida como "máxima validez" (Saumure y Given citados por Hernández et al., 2014, p. 455). La validación de la información recolectada se llevó a cabo mediante la "triangulación de datos" (p. 418).

Una vez ordenadas las unidades de análisis, se realizó el revelamiento categorial a través de la codificación teórica y temática, organizando los términos relevantes en subcategorías y luego en categorías principales para su contextualización y análisis (Piñero y Rivera, 2013, pp. 126-135). Las categorías obtenidas de la codificación abierta, axial y selectiva constituyeron la base para la construcción de las matrices de triangulación múltiple, donde se integró toda la información relevante recolectada durante la investigación. Según Martínez (2006), la triangulación múltiple implica:

la combinación de múltiples métodos (que permitan la penetración del grupo de vida), múltiples tipos de datos (de diferentes muestras), múltiples observadores (más de un punto de vista) y múltiples teorías (para analizar la información), todo en el desarrollo y estudio de una misma investigación (p. 128).

De manera similar, Flick, (2012), explican que la técnica de triangulación "se utiliza para denominar la combinación de métodos, grupos de estudio, entornos locales y temporales y perspectivas teóricas diferentes al ocuparse de un fenómeno... incrementa el alcance la profundidad y la consistencia en las actuaciones metodológicas" (pp. 243-

244), lo cual se refiere al soporte conceptual de los datos y a la proximidad entre las perspectivas de los participantes y la realidad, consolidando así la credibilidad del trabajo de campo. Por otro lado, Piñero et al. (2019) indican que el revelamiento categorial consiste en el "aislamiento de los elementos constitutivos en los signos y símbolos significativos en categorías, subcategorías y dimensiones" (p. 108).

El proceso de triangulación múltiple, por lo tanto, es una construcción teórica compleja en la cual se articulan las voces de tres tipos de participantes: los teóricos, los sujetos de estudio y el investigador, lo que confiere legitimidad social a los hallazgos obtenidos en la investigación cualitativa (Piñero y Rivera, 2013, p. 139).

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE DATOS EN MATRICES DE TRIANGULACIÓN

De acuerdo con el planteamiento del problema, en esta investigación se analiza la influencia de la cultura gerencial en la competitividad empresarial en las organizaciones venezolanas, lo cual sugiere profundizar en la interpretación de las actitudes y comportamientos de los gerentes en cuanto su desempeño. Para ello, se construyeron varias matrices de triangulación con el fin de identificar las semejanzas o diferencias del actuar con relación a las dimensiones de la cultura gerencial.

Triangulación de un modelo de cultura gerencial con las dimensiones culturales de Hofstede y las motivaciones humanas de McClelland

En esta construcción teórica, la cultura gerencial emerge como un eje determinante para comprender las dinámicas organizacionales y su impacto en la competitividad. Esta triangulación se realizó con el fin de alcanzar la primera parte del objetivo específico número uno.

Se analiza, desde un enfoque crítico-interpretativo, las tensiones entre el modelo teórico de cultura gerencial propuesto por Lundin y Söderholm (2016) -basado en relaciones colaborativas, motivaciones laborales, toma de decisiones racionales, compromiso del personal con la empresa y valores laborales alineados con la estratégica organizacional- y las realidades observadas en Venezuela mediante la triangulación con las dimensiones culturales de Hofstede et al. (2010) y las motivaciones humanas de McClelland (1974), ambos modelos aplicados en Venezuela. Tabla 8

Tabla 8 Triangulación teórica de un modelo de cultura gerencial con las dimensiones culturales de Hofstede y las motivaciones humanas de McClelland

Esta matriz de triangulación describe el estándar o referencia de cultura gerencial propuesto por Lundin y Söderholm y se contrasta con la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede et al. (2010) y la teoría de las motivaciones humanas de McClelland (1974) aplicadas en Venezuela.

DIMENSIONES DE LA CULTURA GERENCIAL Lundin y Söderholm (2016)	DIMENSIONES CULTURALES Hofstede et al. (2010) - Venezuela	MOTIVACIONES HUMANAS McClelland (1974)-Venezuela	EFFECTO NEGATIVO EN LA COMPETITIVIDAD
RELACIÓN Relaciones interpersonales satisfactorias de integración y colaboración entre gerentes y empleados y de estos con los clientes.	Distanciamiento de poder vs acercamiento al poder (81/100) alto. El poder se distribuye de manera desigual y es aceptado en todos los niveles sociales y empresariales. -Estructuras jerarquías verticales e inflexibles. -Relaciones laborales desiguales. -Toma de decisiones autoritarias, centralizadas en los niveles superiores.	Motivación al poder 204% / Media Internacional 96%. Muy alta. Necesidad de ejercer influencia, fuerza, persuasión o control sobre otros. -Los gerentes se ven como superiores y refuerzan las estructuras autoritarias. -Los gerentes se centran en consolidar su poder individual, priorizando el control sobre el desarrollo colectivo.	El poder concentrado causa: -Desconexión entre gerentes y empleados, generando una comunicación deficiente que impide el flujo de ideas desde los niveles inferiores. -Desaliento en la participación activa de los niveles medios y bajos, debilitando el empoderamiento del trabajo en equipo, la colaboración y la delegación. -Toma de decisiones no compartida (vertical y excluyente), lo que crea una dependencia extrema de los cargos superiores. -Entornos laborales tóxicos con dinámicas rígidas e ineficaces que reflejan intereses personales, resistentes al cambio, que sofocan la creatividad y la innovación, limitando la adaptabilidad y la cohesión interna, además de obstaculizar la implementación de estrategias alineadas con el mercado para crear ventajas competitivas sostenibles.
MOTIVACIÓN Mecanismos y estrategias incentivadoras a gerentes y personal de la empresa para trabajar en equipo, reconociendo su esfuerzo y los logros individuales y grupales.			-La indulgencia inclina a los gerentes a la búsqueda de soluciones rápidas y emocionales, guiadas por impulsos personales más que por análisis racionales a largo plazo, debido a la improvisación y la poca claridad en las estrategias gerenciales que también reducen la efectividad y la transparencia.
TOMA DE DECISIONES Enfoques y métodos eficaces para decidir racionalmente dentro del contexto gerencial, que consideren las opiniones de los diversos niveles jerárquicos.			
LEALTAD Alto nivel de compromiso y fidelidad de la gerencia y los empleados hacia la organización y a sus objetivos, basado en valores compartidos.	Indulgencia vs restricción (100/100) muy alta. Toma de decisiones impulsiva, informal y basada en deseos individuales y preferencias personales (favoritismo), considerando más el disfrute personal y la espontaneidad que los objetivos estratégicos y la racionalidad.	Motivación a la afiliación 69% / Media Internacional 53%. Necesidad relativamente alta de ser aceptado por los demás y de establecer relaciones de afecto positivas con otras personas. -Los gerentes evitan confrontar problemas estructurales o cuestionar prácticas ineficaces, debilitando la capacidad de implementar cambios estratégicos.	-Se fomenta un ambiente organizacional fragmentado con prácticas como el favoritismo (alianzas personales) y la falta de meritocracia, lo que denota un enfoque excesivo en las relaciones interpersonales que benefician a un grupo pequeño en detrimento del progreso colectivo. -Gerentes y empleados evitan conflictos o decisiones impopulares que podrían ser necesarias para el bien de la organización (conformidad social). -Se debilita el compromiso organizacional unificado, limitando la cohesión necesaria para alinear a todos los empleados hacia los objetivos compartidos.
	Individualismo vs Colectivismo (12/100) muy bajo. Cultura más colectivista del mundo. Su idiosincrasia impulsa a las personas a pertenecer a grupos (clanes familiares, amistades cercanas) que se ocupen de ellos a cambio de lealtad, lo que resulta ser más importante que los objetivos organizacionales. -Percepción de “nosotros contra ellos” dentro de las organizaciones.		
ORIENTACIÓN Valores y metas congruentes que guían al gerente y a los empleados, apuntando a objetivos organizacionales claros de largo plazo y alineados colectivamente con la misión y la visión de la empresa.	Orientación de largo plazo vs orientación de corto plazo (0/100) muy bajo. Enfoque cortoplacista, orientación a decisiones basadas en el presente y preferencia por resultados rápidos (Gratificación inmediata). La gerencia descarta la planificación estratégica a largo plazo y la inversión en innovación, desarrollo y formación de capacidades futuras.	Motivación al logro 36% / Media Internacional 200%. Muy bajo deseo de alcanzar metas personales y organizacionales. -Falta de impulso para establecer y perseguir metas ambiciosas.	-Ambiente organizacional pasivo de actitud conformista, donde la mediocridad se perpetúa y los esfuerzos colectivos necesarios para el desarrollo a largo plazo quedan desatendidos. -Se priorizan las ganancias rápidas sobre el desarrollo organizacional sostenible, la innovación y la adaptabilidad a mercados cambiantes. -Se perpetúan ciclos de improvisación en lugar de planificación con visión estratégica.

Fuente: Elaboración propia a partir de modelos teóricos

La tabla de triangulación del modelo teórico de las Dimensiones de la cultura gerencial con los modelos de Hofstede y McClelland, sintetiza cómo prácticas arraigadas, como el distanciamiento de poder extremo, la indulgencia en la toma de decisiones y el colectivismo, generan ambientes laborales disfuncionales que obstaculizan la innovación, la planificación estratégica y la cohesión interna.

Estos hallazgos no solo cuestionan la aplicabilidad directa de modelos gerenciales universales en contextos culturalmente complejos, sino que también revelan una paradoja venezolana, y es que mientras la teoría exige colaboración y meritocracia, la cultura local prioriza jerarquías rígidas, lealtades personales y gratificación inmediata, perpetuando ciclos de improvisación y desalineación con los objetivos, metas colectivas y estrategias de la empresa.

La triangulación teórica evidencia que la cultura gerencial venezolana se caracteriza por un distanciamiento de poder extremo (Hofstede: 80/100), el cual, sumado a una motivación al poder sobredimensionada (McClelland: 204%), consolida estructuras jerárquicas rígidas y toma de decisiones centralizada. Esto contradice el modelo colaborativo de Lundin y Söderholm (2016), generando desconexión entre niveles jerárquicos y desincentivando la innovación.

Simultáneamente, la indulgencia cultural (Hofstede: 100/100) promueve decisiones impulsivas y cortoplacistas, reforzadas por una motivación al logro notablemente baja (36% vs. media internacional 200%), lo que prioriza intereses personales sobre objetivos estratégicos. El colectivismo (Hofstede: 12/100 en individualismo) fomenta lealtades hacia grupos reducidos -familiares o allegados- en detrimento de la meritocracia, mientras que el cortoplacismo sistémico (orientación al largo plazo: 0/100) y una motivación a la afiliación relativamente alta (69%) explican la evitación de conflictos necesarios y la perpetuación de prácticas improvisadas.

Considerando la interacción de los elementos analizados, estas dinámicas configuran un entorno organizacional disfuncional que denotan una cultura gerencial, donde la falta de transparencia, la resistencia al cambio y la desalineación con metas colectivas erosionan la cohesión interna y limitan la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles influyendo negativamente en la competitividad de las organizaciones venezolanas.

Estas tensiones culturales no son meras abstracciones teóricas, pues se materializan en efectos tangibles, como la desconexión operativa, la resistencia al cambio y la erosión de la transparencia, que se exploran con otros elementos en los siguientes apartados. El análisis posterior profundiza en la manera cómo estas dinámicas, lejos de ser anecdóticas, configuran un entorno hostil para la competitividad, validando la urgencia de sugerir intervenciones que integren transformaciones culturales como condición fundamental para el desarrollo empresarial sostenible.

Triangulación de metodologías internacionales de la competitividad

La presente triangulación integra los resultados de tres enfoques metodológicos distintos para evaluar la competitividad en Venezuela: (1) el estudio de Enright et al. (1994), que aplicó el Diamante de Porter y reveló limitaciones estructurales en el entorno empresarial venezolano; (2) el Índice de Competitividad Global (ICG, 2019), que cuantificó debilidades en instituciones, infraestructura y eficiencia de mercados entre otros; y (3) el IMD (2024), que confirmó persistentes obstáculos en productividad, innovación y marco regulatorio.

La finalidad de este contraste es demostrar la consistencia entre distintas perspectivas de análisis (cualitativa, cuantitativa y comparativa internacional), evidenciando que, independientemente de la metodología empleada, los diagnósticos coinciden en identificar factores críticos que restringen la competitividad de las organizaciones en Venezuela. Tabla 9

Tabla 9. Triangulación de metodologías internacionales de la competitividad

Esta matriz de triangulación contrasta los aspectos que evalúan la competitividad del diamante de Porter con el estudio de Enright et al. (1994) aplicado a Venezuela y los aspectos del ICG, IMD que coinciden con su puntaje describiendo la competitividad de las empresas venezolanas

Diamante de Porter Aspectos que evalúa	Diamante de Porter en Venezuela (Enright et al., 1994, pp. 269-536)	Pilares del ICG (2019) - Aspectos que miden - Ranking de Venezuela entre 141 países evaluados.	Dimensiones y subfactores - IMD 2024 Qué miden- Ranking de Vzla entre 67 países	Caracterización de la competitividad empresarial en las organizaciones venezolanas
Condiciones de los Factores básicos y avanzados: Recursos naturales, ubicación, infraestructura, capacidades productivas, habilidades y conocimiento del capital humano y adopción tecnológica (pp. 114-126).	-Fuerte dependencia del petróleo, infraestructura inadecuada, educación y capacitación laboral deficientes, y falta de inversión tecnológica. -Debilitan la productividad, la innovación y la diversificación económica, dejando a las empresas rezagadas frente a competidores internacionales y limitando su desarrollo en mercados globales (pp. 269-365).	2. Infraestructura (119): Calidad y disponibilidad de servicios públicos y de transporte de bienes y personas. Incluye la infraestructura de telecomunicaciones. 3. Adopción de TIC (94): Disponibilidad y aprovechamiento de internet, banda ancha y telefonía móvil gobierno-empresas. 6. Habilidades (68): Calidad y formación de la fuerza laboral, habilidades digitales y facilidad para encontrar trabajadores con las competencias necesarias	Infraestructura básica (66): Calidad y disponibilidad de la infraestructura física esencial (carreteras, energía, agua, etc.). necesaria para el funcionamiento de la economía y la sociedad. Infraestructura tecnológica (67): Disponibilidad y calidad de las telecomunicaciones y la infraestructura digital, Educación (65) e infraestructura científica (66) Calidad sistema educativo, soporte y capacidad I+D.	-Deterioro de vialidad, transporte, suministro eléctrico, hídrico y telecomunicaciones, falta inversión y mantenimiento. -Falta inversión y mantenimiento a internet-banda ancha, brecha digital urbana-rural, calidad y velocidad deficientes, alto costo de acceso, tecnología obsoleta y deficiencias en conectividad. Escasa inversión en I+D, limitada vinculación ciencia-industria. -Limitaciones en calidad de educación básica, técnica y superior,
Condiciones de la Demanda: Sofisticación y exigencia del mercado interno que impulsa la innovación y la mejora de pdts (pp.126-142).	-Consumidores poco exigentes, estándares inferiores, desconexión con la innovación, poca presión competitiva. -Limita la mejora continua, la calidad y la competitividad tanto interna como externa (pp. 367-388)	7. Mercado de Productos (140) La intensidad de la competencia interna, el grado de distorsión por políticas gubernamentales, la apertura al comercio internacional y la presencia de poder de mercado. También considera la sofisticación de la demanda de los consumidores que obliga a innovar en sus ofertas.	Productividad y eficiencia (66): Capacidad productiva y la eficiencia operativa de las empresas para convertir insumos en productos o servicios.	-Escasez de productos provoca mercados negros. Falta de presión competitiva y demanda de clientes poco exigentes impiden innovación y mejora constante. -Baja productividad e ineficiencias operativas. -Escasez M.O calificada, fuga masiva de R.H y falta financiamiento.
Industrias Relacionadas y de Apoyo: Existencia de clústeres y sectores complementarios, junto con un soporte institucional adecuado (pp. 142-149).	-Falta de integración industrial, debilidad de proveedores locales, ausencia de clusters industriales y baja diversificación económica. -Entorno fragmentado, dependiente del petróleo, y limita la generación de cadenas de valor (pp. 389-420).	9. Sistema Financiero (137): La eficiencia, solidez, profundidad y accesibilidad del sistema financiero para el acceso al financiamiento de la inversión y la innovación.	Finanzas (67): Desarrollo, infraestructura y estabilidad del sistema financiero, disponibilidad de créditos.	-Escasa integración de industrias auxiliares -Incertidumbre por regulaciones ineficientes, inconsistentes y poco transparentes. -Sector bancario ineficiente, limitado acceso al crédito, y poca profundidad de los mercados de capitales, dificultan financiamiento e inversión.
Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial: Forma en que las empresas se organizan, compiten y adoptan estrategias en un entorno competitivo intenso para la innovación (pp. 149-167).	Estrategias de supervivencia, rigidez organizativa y limitada rivalidad competitiva, afectadas por monopolios y proteccionismo. -Distorsiona los mecanismos del modelo de Porter, haciendo necesaria la adaptación de marcos teóricos a contextos institucionales particulares (pp. 421-462).	8. Mercado laboral (141): Eficiencia y flexibilidad del mercado de trabajo, meritocracia, igualdad de género, salarios, prácticas contratación-despido, atracción-retención de talento. 11. Dinamismo empresarial (140): Capacidad de impulso a creación y crecimiento de nuevas empresas como complejidad y costo de iniciar un negocio, cultura emprendedora, adopción de nuevas tecnologías (innovación) y el marco regulatorio.	Mercado laboral (62): Flexibilidad, formación y adaptabilidad. Contratación y despido, habilidades y educación, salarios vs. Rendimiento, retención-satisfacción, conflictos-diálogo. Prácticas de gestión (35): Calidad y modernidad en prácticas gerenciales y capacidad para innovar. Actitudes y valores (54): Cultura ética y tendencias emprendedoras.	-Alta tasa de empleo informal (buhoneros), desempleo, calidad precaria del empleo, bajos salarios y alta fuga de cerebros. -Reducciones de personal, escasa inversión en capacitación, altos costos de desplazamiento, desigualdad salarial en contra de la meritocracia. -Estructura empresarial débil y limitada rivalidad entre empresas. -Prácticas gerenciales tradicionales, falta ética empresarial y escasa cultura emprendedora, rigideces estructurales. -Dificultades en la planificación empresarial. -Baja confianza en las instituciones públicas.
Papel del Gobierno: Estabilidad-previsibilidad en políticas económicas y clima de inversión, elemento transversal que influye en todos los demás. (pp. 170-172).	-Políticas públicas orientadas a objetivos políticos, excesiva intervención estatal, corrupción abierta y burocracia elevada. -Incoherencia en estrategias de desarrollo industrial, desconfianza institucional, limitación a la autonomía empresarial y desincentivo de la innovación que obstaculizan el crecimiento (pp. 463-535).	4. Estabilidad Macroeconómica (141) Niveles de inflación, deuda pública, déficit fiscal, estabilidad del tipo de cambio y reservas internacionales. Mide la solidez y predictibilidad del entorno económico. 1.Instituciones (141): El marco legal, administrativo, regulatorio, político y ético; la transparencia, la eficiencia gubernamental, la seguridad y la confianza en las instituciones	Desempeño económico (66): Evalúa el estado de la economía nacional, comercio internacional, inversión y precios. Economía nacional (61): Mide la actividad y el dinamismo de la economía interna, reflejando la producción y el consumo doméstico. Política tributaria (49): Eficiencia y equidad del sistema tributario, Marco institucional (67): Entorno institucional y legal que influye en las empresas (Seguridad jurídica y marco regulatorio).	-Inflación persistente (a veces hiperinflación), bajo crecimiento económico, limitada inversión extranjera. Incertidumbre en la política fiscal y monetaria, alta deuda pública, reservas internacionales limitadas. -Inestabilidad de precios, entorno económico volátil, desconfianza en las instituciones y en la inversión -Carga impositiva elevada instituciones débiles, alta corrupción, ineficiencia gubernamental, burocracia excesiva y - Regulaciones ineficientes, inconsistentes y poco transparentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de metodologías e índices que miden la competitividad

Triangulación de autores

La presente triangulación contrasta los hallazgos del estudio de Enright et al. (1994), índices globales como el Índice de Competitividad Global (ICG, 2019) y el IMD Ranking de Competitividad Mundial (2024), los cuales evidencian limitaciones estructurales en la competitividad del país. Estos hallazgos se alinean con los antecedentes de la investigación y las bases teóricas sustentadas por autores, quienes destacan la correlación entre políticas públicas deficientes, inestabilidad macroeconómica y baja productividad.

La convergencia de estas fuentes refuerza la tesis central de que Venezuela enfrenta un deterioro sistémico en su competitividad, marcado por la desarticulación de sus sectores productivos, la debilidad institucional y la ausencia de ventajas comparativas sostenibles, elementos que han sido recurrentemente señalados en la literatura analizada. Esta coherencia intersubjetiva valida la robustez de los resultados y sustenta que la problemática ha persistido en el tiempo y se hace necesario buscar las raíces del problema para revertir dicha tendencia. Tabla 10.

Tabla 10. Triangulación de autores: Diamante de Porter, ICG, IMD con autores de antecedentes y de bases teóricas.

Esta matriz de triangulación contrasta los elementos que evalúan la competitividad (Porter, ICG, IMD) con la realidad de las empresas venezolanas plasmada en los antecedentes y las bases teóricas.

REFERENTES: PORTER- ICG - IMD	ANTECEDENTES qué identifican, características de la competitividad empresarial en Venezuela	BASES TEORICAS qué identifican, características de la competitividad empresarial en Venezuela
-Condiciones de los factores: RN, ubicación, infraestructura, capacidades productivas, habilidades, conocimiento y tecnología -ICG Infraestructura, Adopción de TIC y habilidades -IMD Infraestructuras básica, tecnológica, científica y Educación	Carencia de recursos básicos (humanos, físicos y tecnológicos): - Capital humano no capacitado: Ramírez (2014), Peñaloza et al (2016), Carrillo (2023). - Infraestructura deficiente: Bustos (2014), Guerrero (2013), Rey (2024) - Falta de tecnología: Bustos (2014), Carrillo (2023), Peñaloza et al. (2016).	-Fuerte dependencia del petróleo, infraestructura inadecuada, educación y capacitación laboral deficientes, y falta de inversión tecnológica, debilitan la productividad, la innovación y la diversificación económica, dejando a las empresas rezagadas frente a competidores internacionales y limitando su desarrollo en mercados globales (Enright et al., 1994, pp. 269-365). -PYMES con atraso tecnológico (Peñaloza, 2000) -Falta de infraestructura adecuada, dependencia del petróleo (Naím y Piñango, 1986) ICG 2019, IMD 2024: -Deterioro de vialidad, transporte, suministro eléctrico, hídrico y telecomunicaciones, falta inversión y mantenimiento. -Falta inversión y mantenimiento a internet-banda ancha, brecha digital urbana-rural, calidad y velocidad deficientes, alto costo de acceso, tecnología obsoleta y deficiencias en conectividad. Escasa inversión en I+D, limitada vinculación ciencia-industria. -Limitaciones en calidad de educación básica, técnica y superior
-Condiciones de la demanda: Exigencia del mercado que impulsa la innovación -ICG Mercado de productos -IMD Productividad y eficiencia, política tributaria	Baja dinámica del mercado local y global: - Demanda local desalineada: Valencia (2020) (prácticas culturales), Rivas (2020) (desconexión con entorno social). - Baja demanda internacional: Duque (2006) (falta de promoción), Bustos (2014).	-Consumidores poco exigentes, estándares inferiores, desconexión con la innovación, poca presión competitiva, limita la mejora continua, la calidad y la competitividad tanto interna como externa (Enright et al., 1994, pp. 367-388) ICG 2019, IMD 2024: -Escasez de productos provoca mercados negros. Falta de presión competitiva y demanda de clientes poco exigentes impiden innovación y mejora constante. -Baja productividad e ineficiencias operativas. -Escasez M.O calificada, fuga masiva de R.H y falta financiamiento.
-Industrias relacionadas y de apoyo: Clusters y soporte institucional -ICG Instituciones, sistema financiero -IMD marco institucional, finanzas	Fallas en redes de colaboración y apoyo Sectorial: - Cadena de suministro fragmentada: Bustos (2014), Peñaloza (2000). - Falta de sinergias con instituciones: Granell y Parra (1993) (academia no alineada), Enright et al. (1994) (Estado ineficaz). - Acceso limitado a financiamiento: Ramírez (2014), Bustos (2014), Duque (2006).	-Falta de integración industrial, debilidad de proveedores locales, ausencia de clusters industriales y baja diversificación económica, entorno fragmentado, dependiente del petróleo, y limita la generación de cadenas de valor (Enright et al., 1994, pp. 389-420). ICG 2019, IMD 2024: -Escasa integración de industrias auxiliares -Incertidumbre por regulaciones ineficientes, inconsistentes y poco transparentes. -Sector bancario ineficiente, limitado acceso al crédito, y poca profundidad de los mercados de capitales, dificultan financiamiento e inversión.
Estrategia, estructura y rivalidad empresarial -ICG Mercado laboral, dinamismo empresarial -IMD Mercado laboral, prácticas de gestión, actitudes y valores	Limitada gestión estratégica y Adaptabilidad Organizacional: - Liderazgo operativo (no estratégico): Granell et al. (1994-1997), Romero (2005). - Rigidez organizacional: Bustos (2014), Carrillo (2023), Romero (2005). - Falta de innovación: Peñaloza et al. (2016), Carrillo (2013), Duque (2006).	Estrategias de supervivencia, rigidez organizativa y limitada rivalidad competitiva, afectadas por monopolios y proteccionismo, distorsiona los mecanismos del modelo de Porter, haciendo necesaria la adaptación de marcos teóricos a contextos institucionales particulares (Enright et al.1994, pp. 421-462). - La apertura comercial de 1989 encontró empresas mal preparadas y sin integración competitiva (Enright et al.1994) -En Vzla se priorizan vínculos personales sobre las leyes (Rial 2013) ICG 2019, IMD 2024: -Alta tasa de empleo informal (buhoneros), desempleo, calidad precaria del empleo, bajos salarios y alta fuga de cerebros. -Reducciones de personal, escasa inversión en capacitación, altos costos de desplazamiento, desigualdad salarial en contra de la meritocracia. -Estructura empresarial débil y limitada rivalidad entre empresas. -Prácticas gerenciales tradicionales, falta ética empresarial y escasa cultura emprendedora, rigideces estructurales. -Dificultades en la planificación empresarial. - Baja confianza en las instituciones públicas.
Papel del gobierno -ICG Estabilidad macroeconómica -IMD Desempeño económico, economía nacional	Políticas Públicas y Marco Institucional ineficientes: - Políticas públicas ineficaces: Naím y Piñango (1986), Duque (2006), Guerrero (2013) - Burocracia y regulaciones restrictivas: Guerrero (2013) - Falta de inversión en infraestructura: Guerrero (2013), Rey (2024)	-Inestabilidad política, falta de inversión en infraestructura adecuada, burocracia y corrupción (Naím y Piñango, 1986) -En Venezuela se priorizan vínculos personales sobre las leyes (Rial, 2013). -Viveza criolla (Gómez, 2010) -Corrupción (Naim, 1989; Abuelafia y Saboin, 2020). -El país todo es un obstáculo a la competitividad (Rial 2013, p. 12). -Practicas favoritistas en Venezuela debilitan las instituciones y su eficiencia (Martín, 1984; Naím, 1989; Rial 2013) -Inflación persistente en Venezuela (Palma, 1989, 2019, 2020) -Hiperinflación (Rojas, 2021) -Siete años de caída del PIB (Academia nacional de ciencias económicas, 2021). -Dependencia de protección estatal (Peñaloza, 2000) -Han estudiado los factores anteriores en conjunto (Echarte et al., 2018; Pérez, 2015) ICG 2019, IMD 2024: -Inflación persistente (a veces hiperinflación), bajo crecimiento económico, limitada inversión extranjera. Incertidumbre en la política fiscal y monetaria, alta deuda pública, reservas internacionales limitadas. -Inestabilidad de precios, entorno económico volátil, desconfianza en las instituciones y en la inversión. -Carga impositiva elevada -Instituciones débiles, alta corrupción, ineficiencia gubernamental, burocracia excesiva - Regulaciones ineficientes, inconsistentes y poco transparentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los antecedentes y las bases teóricas

Triangulación de métodos de investigación

La matriz de triangulación evidencia una congruencia entre los factores competitivos de Porter, los hallazgos de Enright et al. (1994) y los datos actuales de los índices internacionales, señalando debilidades en infraestructura, demanda, clusters e instituciones. La etnografía, entrevistas a gerentes y empleados confirman que estas mismas barreras persisten hoy, incluso con mayor severidad.

Esta triple contrastación (teoría-historia-realidad) no solo valida el deterioro sistémico de la competitividad en Venezuela, sino que expone su arraigo estructural, donde las voces de los actores, desde directivos hasta operarios convergen en diagnosticar fallas idénticas a las predichas por el marco teórico hace tres décadas. La reiteración de estos patrones en todas las fuentes refuerza la objetividad del análisis y la urgencia de intervenciones. Tabla 11.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 11. Triangulación de métodos de investigación

Esta matriz contrasta los factores esenciales de la competitividad con los hallazgos de Enright et al. 1994, la realidad empresarial descrita en la etnografía y el análisis del discurso de las entrevistas realizadas a gerentes y empleados.

Factores del Diamante de Porter	Hallazgos de Enright et al. (1994) en Venezuela	Etnografía (Observación diario de campo)	Análisis del discurso a gerentes. Entrevista semiestructurada	Análisis del discurso a empleados. Entrevista semiestructurada
1. Condiciones de los factores (Recursos humanos, infraestructura, capital) -ICG Infraestructura, Adopción de TIC y habilidades -IMD Infraestructuras básica, tecnológica, científica y Educación	- Mano de obra poco calificada. - Infraestructura física obsoleta.	- Obsolescencia tecnológica en empresas visitadas. -Fuga de talento calificado. -Vzla tiene petróleo, refinerías sin mantenimiento	-No hay acceso a crédito para modernizar equipos. -Los empleados jóvenes emigran por bajos salarios.	-No hay programas de formación. Ganamos menos que el salario básico.
2. Condiciones de la demanda (Exigencia del mercado local) -ICG Mercado de productos -IMD Productividad y eficiencia, política tributaria	-Demanda interna reducida por crisis económica. -Baja calidad estándar exigida.	-Consumidores priorizan precios bajos sobre calidad. -Mercado informal compite deslealmente.	-Los clientes no valoran innovación; solo quieren lo más barato. -La inflación obliga a recortar inversiones en mejora de productos.	-La empresa recorta calidad para abaratar costos y no quebrar.
3. Industrias relacionadas y de apoyo (Proveedores, clusters) -ICG Instituciones, sistema financiero -IMD marco institucional, finanzas	-Dependencia de importaciones. -Proveedores locales poco confiables.	-Empresas dependen de insumos importados por falta de proveedores nacionales. - Altos costos logísticos.	-Un proveedor clave quebró; ahora importamos con sobrecostos. -No hay clusters industriales; trabajamos de forma aislada.	-La producción se para seguidamente por falta de materiales.
4. Estrategia, estructura y rivalidad empresarial -ICG Mercado laboral, dinamismo empresarial -IMD Mercado laboral, prácticas de gestión, actitudes y valores	-Empresas poco innovadoras. -Proteccionismo estatal distorsiona competencia.	-Empresas priorizan supervivencia sobre innovación. -Corrupción en licitaciones públicas.	-No hay incentivos para innovar; el Estado protege a empresas de allegados. -La burocracia frena nuevos competidores.	-Despidieron al equipo de diseño; ahora solo se copian productos. -Hicieron recorte de personal, ahora se trabaja el doble.
5.Papel del Gobierno (Contexto institucional, regulaciones) -ICG Estabilidad macroeconómica -IMD Desempeño económico, economía nacional	- Inestabilidad jurídica. - Políticas económicas erráticas.	-Cambios regulatorios abruptos. -Corrupción en las instituciones públicas.	-Asfixiantes multas tributarias obligan a despedir personal y disminuir los inventarios. -Trámites de importación tardan meses, hay que recurrir a la corrupción.	-Los sueldos no son nada, y los bonos no forman parte de los arreglos o prestaciones de Ley -No hay motivación pero hay que mantener el empleo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos de investigación

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Este estudio logró alcanzar los objetivos propuestos gracias a la utilización de métodos cualitativos que permitieron categorizar los datos y comprender una realidad de la cultura gerencial presente en las organizaciones venezolanas.

En cuanto al primer objetivo de la investigación (Identificar los patrones de la cultura gerencial en las organizaciones venezolanas por medio de las dimensiones culturales y las motivaciones humanas), se identificó que la cultura gerencial venezolana está fuertemente influenciada por patrones culturales nacionales como la alta distancia de poder, el colectivismo, la orientación al corto plazo y la indulgencia, según el modelo de Geert Hofstede. Estos rasgos se traducen en estilos de liderazgo centralizados, prácticas de favoritismo y resistencia al cambio. Asimismo, las motivaciones humanas predominantes, basadas en la afiliación y el poder más que en el logro (David McClelland), limitan la implementación de una gerencia orientada a resultados.

El segundo objetivo consistió en caracterizar la competitividad de las organizaciones venezolanas a través de metodologías internacionales de medición de la competitividad. En este sentido, los indicadores internacionales como el Índice de Competitividad Global y el Ranking del IMD, posicionan a Venezuela sistemáticamente entre los últimos lugares a nivel mundial. Esta baja competitividad refleja no solo limitaciones económicas estructurales, sino también una gerencia empresarial débil, desconectada de estándares internacionales de eficiencia, innovación y calidad.

Categorizar los hallazgos y cosmovisiones sobre la competitividad de las organizaciones venezolanas registrados en investigaciones y textos de autores nacionales y extranjeros, fue posible ya que los estudios revisados coinciden en que las organizaciones venezolanas enfrentan barreras culturales y estructurales que dificultan su competitividad. Las prácticas gerenciales tradicionales, la desvalorización del talento humano, la falta de visión estratégica y el escaso incentivo a la innovación constituyen factores comunes que limitan el desempeño organizacional en distintos sectores del país.

Se pudo evaluar la congruencia entre los resultados para Venezuela de las metodologías internacionales de medición de la competitividad y los obtenidos en los instrumentos cualitativos, identificando la existencia de una alta congruencia entre los hallazgos cualitativos de campo y los resultados de los índices internacionales. Ambos coinciden en señalar que la baja competitividad de las organizaciones venezolanas se relaciona estrechamente con prácticas gerenciales ineficaces, escasa planificación estratégica, resistencia al cambio y debilidad institucional, lo cual confirma la pertinencia de abordar la dimensión cultural como variable crítica.

Finalmente, esta investigación logró demostrar que la cultura gerencial influye significativamente en la competitividad empresarial. Las características de la cultura nacional venezolana, trasladadas al ámbito organizacional, obstaculizan la generación de ventajas competitivas sostenibles. Por tanto, transformar la cultura gerencial mediante el desarrollo de competencias, la institucionalización de valores orientados al logro y la profesionalización del liderazgo resulta imprescindible para mejorar el desempeño organizacional en Venezuela.

RECOMENDACIONES

Se recomienda diseñar programas de formación gerencial con enfoque intercultural, orientados a cuestionar críticamente los patrones culturales internalizados en las organizaciones venezolanas, tales como clientelismo, cortoplacismo y alta jerarquización, además de promover estilos de liderazgo centrados en la meritocracia, la autogestión y la orientación al logro. Esta formación debe abordar las dimensiones culturales de forma explícita y utilizar técnicas de reflexión crítica, dinámicas de grupo y coaching organizacional.

De igual forma, se sugiere promover la alfabetización estratégica entre los gerentes venezolanos de empresas públicas y privadas respecto a los estándares internacionales de competitividad. Esto implica familiarizarlos con herramientas como benchmarking, innovación abierta, gestión por indicadores y evaluación comparativa internacional. Estas prácticas deben ser adaptadas al contexto venezolano, pero sin renunciar a su rigor técnico y ético.

También resulta imperativo recomendar la articulación de una red nacional de reflexión crítica y acción gerencial, que vincule universidades, gremios empresariales, organizaciones multilaterales y formuladores de políticas. Esta red debería sistematizar las lecciones aprendidas de investigaciones previas y experiencias empíricas, evitando repetir diagnósticos ya conocidos, y generar espacios de co-creación de soluciones prácticas adaptadas a distintas regiones y sectores del país, lo que permite transformar los marcos teóricos clásicos en herramientas más precisas y útiles para abordar la competitividad en contextos tan desafiantes como el venezolano.

De igual forma, se plantea la necesidad de una triangulación sistemática y continua entre datos cualitativos y métricas globales, institucionalizando observatorios de cultura organizacional en universidades y cámaras empresariales. Esta práctica permitiría hacer seguimiento a los cambios culturales y su impacto en la competitividad, con el fin de fundamentar intervenciones desde una perspectiva etnográfica aplicada.

Dada la resistencia histórica al cambio, finalmente se propone impulsar una intervención cultural profunda a través de experiencias organizacionales transformadoras, capaces de modificar narrativas, símbolos y comportamientos colectivos.

En este sentido, es pertinente considerar las características del exitoso modelo chino, el cual demuestra la viabilidad de combinar elementos de manejo del poder político de tipo socialista con diversos componentes mixtos (capitalismo y socialismo) en su desempeño económico actual. Este enfoque pragmático ofrece lecciones valiosas para repensar posibles vías hacia la competitividad en contextos de intervención estatal.

Esto exige el liderazgo de “agentes culturales” dentro de las organizaciones como gerentes con visión, ética y capacidad de contagiar nuevas formas de pensar y actuar. El cambio requerido trasciende lo técnico-administrativo y requiere abordar lo emocional, simbólico e identitario. Para ello, las organizaciones deben convertirse en laboratorios de transformación cultural que demuestren, con su desempeño, que otro modelo gerencial es posible.

REFERENCIAS

- Abuelafia, E., y Saboin, J. (2020). Una mirada a futuro para Venezuela. <https://doi.org/10.18235/0002621>
- Academia Nacional de Ciencias Económicas. (2021, julio). La economía venezolana arrastra siete años consecutivos de caída. Informe anual de Perspectivas de la Economía Mundial 2021. Fondo Monetario Internacional. <https://ancevenezuela.org.ve/wp-content/uploads/2021/07/Venezuela-julio-2021.pdf>
- Alcalá, A. (2001). ¿Existe en Venezuela cultura organizacional de mantenimiento?. El Cid Editor | Apuntes.
- Aguirre, A. (1997). Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural. Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Álvarez, A., Hernández, F., Russy, T. y Velásquez, L. (2016). La estrategia empresarial como engranaje de la dinámica organizacional. NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas, No(6), 35-52. Universidad Nacional de Colombia.
- Ansoff, H. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme.
- Arboleda, H. (2016). Competitividad: Concepto y evolución histórica. Revista de economía y administración, No 2, 14-28.
- Armas, M. y Colmenares, M. (2009). Educación para el desarrollo de la cultura tributaria. Comercium et Tributum.
- Asamblea Nacional de Venezuela. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 36.860. Disponible en Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional de Venezuela. (2012). Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario. Disponible en IVPA y ONAPRE.
- Atencio, H. (1988). La crisis psicosocial económica del venezolano. Alfadil Ediciones.

- Balestrini, M. (2002). Procedimientos técnicos de la investigación documental. BL Consultores Asociados-Servicio Editorial.
- Balcázar, P., González N., Gurrola, G. y Moysén A. (2013). Investigación cualitativa. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Banco Mundial. (2023). Informe sobre el desarrollo mundial: El futuro del trabajo. Banco Mundial.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrera, R. (2013). El concepto de la cultura: Definiciones, debates y usos sociales. *Revista de Claseshistoria*. <http://www.claseshistoria.com/revista/index.html>
- Barroso, M. (1991). Autoestima del venezolano - Democracia o marginalidad. Editorial Galac S.A.
- Barroso, M. (2011). Meditaciones gerenciales. Editorial Galac, S.A.
- Baptista, A. (2010). Teoría económica del capitalismo rentístico. Ediciones IESA.
- Bautista, N. (2011). Proceso de la investigación cualitativa. Epistemología, metodología y aplicaciones. Editorial El Manual Moderno Ltda.
- Bautista, D. (2013). La renta y el reclamo. Ensayo sobre petróleo y economía política en Venezuela. Editorial Alfa.
- Bavaresco, A. (2006). Proceso metodológico en la investigación. Como hacer un diseño de investigación. Editorial de la universidad del Zulia.
- Becker, G. (2009). Capital humano: Un análisis teórico y empírico con especial referencia a la educación. The University of Chicago Press. (Obra original publicada en 1964)
- Benedict, R. (1934). *Patterns of Culture*. Houghton Mifflin Company. Boston, MA.
- Boas, F. (1964). Cuestiones fundamentales de antropología cultural. Ediciones Solar y Librería Hachette S.A.
- Bombín, M. (2022). Tendencias y futuro de la logística: El ejemplo de Amazon (Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid). Universidad de Valladolid, Facultad de Comercio. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/52658>
- Briceño, R. (2015). Los efectos perversos del petróleo. Libros El Nacional.

- Briceño, R. y Camardiel, A. (2015). Delito Organizado, mercados ilegales y democracia en Venezuela. Editorial Alfa
- Bustos, C. (2014). La competitividad del sector industrial del estado Mérida, Venezuela. Economía, vol. XXXIX, núm. 37, pp. 57-76 Universidad de los Andes.
- Cardoso, F., & Faletto, E. (1979). Dependency and development in Latin America. University of California Press.
- Carrillo, M. (2023). Gestión del cambio planeado y competitividad en la industria del software una mirada a las empresas de software del eje metropolitano del estado Mérida. Trabajo especial de grado para optar al título de Magister Scientiae en Administración-Mención Gerencia. Universidad de los Andes.
- Castaño, S. (2024). El impacto de Tesla en la industria automovilística: ¿Cómo ha conseguido Tesla, gracias a la automatización y la inteligencia artificial, diferenciarse en la industria automovilística? Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- CEPAL. (2018). Informe sobre la competitividad en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Congreso de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia. Gaceta Constitucional No. 116. Disponible en Secretaría del Senado.
- Cruz, B. (2020). ¿Qué es eso que llaman cultura? Revista de Gestión Cultural y Desarrollo Sustentable, 4(10), 7-14.
- Corrales, J. (2021). Intervencionismo de Estado: Elemento característico del modelo de desarrollo económico de Venezuela durante los últimos 20 años. Una mirada ontoaxiológica. Revista Arbitrada del CIEG, 51, 171–181. ISSN: 2244-8330.
- Cortes Generales de España. (1978). Constitución Española. Boletín Oficial del Estado. Disponible en BOE.
- Díaz, M. (2018). Percepciones de la realidad laboral venezolana. En D. Sosa Cárdenas (Coord.), Pilares fundamentales para construir una mejor Venezuela (pp. 223-249). Abediciones, Universidad Católica Andrés Bello.
- Durkheim, É. (1893). La división del trabajo social. Alianza Editorial.
- Duque, A. (2005). Turismo y competitividad en Venezuela: Una aproximación a la situación actual venezolana. Visión Gerencial, (2), 133-150. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.

- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
<https://archive.org/details/management0000pete>
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Editorial Norma S.A.
- Echarte, M., Martínez, M. y Zambrano, O. (2018). Un análisis de la crisis económica de Venezuela desde los postulados de la Escuela Austríaca de Economía. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 68-82. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n2a5>
- Enright, M., Francés, A. y Scott, E. (1994). *Venezuela: El reto de la competitividad*. Ediciones IESA.
- Facultad economía y negocios Universidad de Chile (2024). *Informe de competitividad 2024 IMD*.
- Fedecámaras. (2019, julio 15-16). *75ª Asamblea Anual de Fedecámaras*. Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela. <https://www.fedecamaras.org.ve/asambleas/asamblea-75/>
- Fermín, E. (2023). *El gerente venezolano convertido en agente de cambios organizacionales*. Revista Honoris Causa. Universidad Yacambú
- Ferraz, J., Kupfer, D., & Haguenaer, L. (1996). El desafío competitivo para la industria brasileña. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Publicado en *CEPAL Review*, (58), 145-173. <https://digitallibrary.un.org/record/218356>
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Flores, R. (2014). *Principios y enfoques metodológicos de la investigación-acción-participativa desde el ámbito social etnográfico-cualitativo*. Ediciones Nueve 12, C.A.
- Flores, D., y Rodríguez, J. (2023). Desarrollo humano en Venezuela: entre discursos multilaterales y realidades locales. *Universum Socialis*, 2(1). <https://revistas.uam.edu.ve/universum-socialis/article/view/desarrollo-humano-en-venezuela-entre-discursos-multilaterales-y-68>
- Francés, A. (2002). *¿Cómo mejorar la competitividad de las empresas nacionales?* Antología Debates IESA-Competitividad, gerencia y estrategias/ homenaje a Antonio Francés, 2008, 113-123.
- Francés, A. (2008). *Competitividad gerencial y estrategias*. Antología debates IESA. Ediciones IESA.

- Foro Económico Mundial. (2012-2020). Informe de Competitividad Global. Foro Económico Mundial.
- Freitez, A., Armas, C., Sánchez, N., Aparicio, O., Correa, G., & Ponce, M. G. (2023). Perfil de la migración reciente reportada desde los hogares venezolanos. Universidad Católica Andrés Bello & ACNUR. <https://www.acnur.org/sites/default/files/2024-02/perfil-de-la-migracion-reciente-reportada-desde-los-hogares-venezolanos.pdf>
- Fuentes, K., y Sánchez, Y. (2020). Estudio de la cultura organizacional en una empresa en Venezuela. *Revista Lainet*, 13(25), 46-70.
- Furtado, C. (1961). Desarrollo y subdesarrollo. Fondo de Cultura Económica.
- Geertz, C. (1973). La Interpretación de las culturas. Editorial Gedisa S.A
- Gibson J., Ivancevich J., Donelly J. y Konopaske R. (2013). Organizaciones, Comportamiento, estructura y procesos. Editorial McGraw-Hill.
- Gómez, J. (2010). Los siete pecados del venezolano. Editorial Biosfera C.A.
- González, L. (2019). Colapso eléctrico y colapso gerencial en Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 595-597. Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29059356018>.
- Goodenough, W. H. (1957). Cultural anthropology and linguistics. En P. L. Garvin (Ed.), *Report of the Seventh Annual Round Table Meeting on Linguistics and Language Study* (pp. 167-173). Georgetown University Press.
- Guerrero, L. (2013). Todo lo que usted quería saber sobre... La competitividad de Venezuela. *Debates IESA*, 18(4), 60-63. Ediciones IESA.
- Granell, E. y Parra, M. (1993). La formación de recursos humanos de alto nivel en Venezuela: El Estado, la empresa y la academia.
- Granell, E., Parra, M., Rodríguez, M., Garaway, D., Azcargorta, J., Pablo, E., Chacón, R. y Malpica, C. (1994). Recursos humanos y competitividad en organizaciones venezolanas. Ediciones IESA.
- Granell, E. (Ed.). (1995). Los retos y dilemas de la gestión de recursos humanos como apoyo a la competitividad en organizaciones venezolanas: Reflexiones y sugerencias de un grupo líder de gerentes. Centro para el Desarrollo de Recursos Humanos, IESA
- Granell, E. Garaway, D. y Malpica C. (1997). Éxito gerencial y cultura – Retos y oportunidades en Venezuela. Ediciones IESA.

- Graterol, (2013). La gerencia del siglo XXI en Venezuela. Aplicaciones, problemas y temas para la discusión. Talleres de la imprenta nacional, Gaceta oficial la Hoyada.
- Greenwood, E. (1973). Metodología de la investigación social. Editorial Paidós.
- Gudynas, E. (2018). Extractivismos: el concepto, sus expresiones y sus múltiples violencias. Publicado en el Centro Latino Americano de Ecología Social (CLAES).
- Hall, E. (1976). Más allá de la Culture. Doubleday.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1994). Compitiendo por el Futuro. Editorial: Harvard Business School Press
- Hausmann, R., & Hidalgo, C. A. (2011). The Atlas of Economic Complexity. MIT Press. <https://atlas.cid.harvard.edu/>
- Hausmann, R. (2020, diciembre 10). La catástrofe económica, política y social de Venezuela con Ricardo Hausmann [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=5VdVJ9fcMFE>
- Hernández, J. (2018). El derecho de acceso a los servicios públicos, el estado fallido y la responsabilidad de la administración: El caso de la emergencia humanitaria compleja en Venezuela. Revista Electrónica de Derecho Administrativo Venezolano, 16, 501–550.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). Las consecuencias de la cultura: Diferencias internacionales en los valores relacionados con el trabajo. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede G., (1991). Culturas y organizaciones: El software de la mente. Editorial McGraw-Hill.
- Hofstede G., Hofstede, G. J. y Minkov, M. (2010). Culturas y organizaciones: El software de la mente. La cooperación intercultural y su importancia para la supervivencia. Editorial McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2012). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. En BBVA (Comp.). Valores y ética para el siglo XXI [Libro en línea]. TF Editores. <https://www.bbvaopenmind.com/libros/valores-y-etica-para-el-siglo-xxi/>
- Hofstede insights (2024). [Página Web en Línea]. Brújula cultural. Perspectivas de Hofstede. <https://www.hofstede-insights.com/product/culture-compass/>

- Hurtado, J. (2015). El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Ediciones Quirón.
- Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD). (2011-2024). World Competitiveness Yearbook. International Institute for Management Development. https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/rankings/wcr-rankings/#_tab_Rank
- Instituto de Prosperidad. (2016-2020). Índice de Prosperidad de Legatum. <https://index.prosperity.com/about/resources>
- Instituto de Prosperidad. (2021). Índice de Prosperidad de Legatum. https://docs.prosperity.com/3616/3544/3967/The_2021_Legatum_Prosperty_Index_Overview_-_Web.pdf
- Instituto de Prosperidad. (2023). Índice de Prosperidad de Legatum. <https://icpcolombia.org/wp-content/uploads/2023/04/2023-Legatum-Prosperity-Index-Report.pdf>
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). Comportamiento organizacional. Editorial McGraw-Hill.
- Kahn, J. S (1975). El concepto de Cultura: Textos fundamentales. Editorial Anagrama
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). Cuadro de mando integral: Medidas que impulsan el rendimiento. Harvard Business School Press.
- Kottak, C. (2011). Antropología cultural. Editorial McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (1996). Liderando el cambio. Harvard Business Review Press.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill.
- Kroeber, A., y Kluckhohn, C. (1952). Cultura: una revisión crítica de conceptos y definiciones. Papeles del Museo Peabody de Arqueología y Etnología, Universidad de Harvard, 47(1), viii, 223
- Krugman, P. (1991). Geography and trade. MIT Press.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. Foreign Affairs, 73(2), 28-44. <https://doi.org/10.2307/20045917>
- Krugman, P. (1997). El Internacionalismo Moderno. Ed. Crítica.

- KPMG Venezuela. (2021). La empresa venezolana ante la nueva realidad: Visión Venezuela. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ve/pdf/2021/08/la-empresa-venezolana-ante-la-nueva-realidad.pdf>
- Lander, L. (2009). El socialismo rentista de Venezuela ante la caída de los precios petroleros internacionales. Cuadernos del CENDES, 26(71), 83-95.
- Lederach, J. (1995). Preparándose para la paz: Transformación de conflictos en distintas culturas. Syracuse University Press.
- Le Fort Varela, G., Gallardo, B. y Bustamante, F. (2020). Estabilidad macroeconómica y crecimiento económico: mitos y realidades. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Liu, Y. (2015). La revisión del liderazgo de empoderamiento. Revista Abierta de Negocios y Gestión, 3, 476-482. doi: 10.4236/ojbm.2015.34049.
- López, G., Méndez A. y Doner, T. (2009). Factores clave de la competitividad regional: Innovación e intangibles. Aspectos territoriales del desarrollo: Presente y Futuro, N. 848, mayo-junio. ICE. Universidad Autónoma de Madrid.
- Luria, A. (1976). Cognitive development: Its cultural and social foundations (M. Lopez-Morillas & L. Solotaroff, Trans.). Harvard University Press.
- Malinowski, B. (1944). Una teoría científica de la cultura y otros ensayos. University of North Carolina Press.
- Mardones, J. y Ursua, N. (1994). Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Materiales para una fundamentación científica. Editorial Fontamara S:A.
- Marshall, A. (2020). Principios de economía (J. A. González, Trad.). Alianza Editorial. (Obra original publicada en 1890)
- Martín, G. (1984). Ensayos de antropología política. Caracas. Fondo Editorial Tropykos.
- Martínez, A. (2017). La intervención del Estado venezolano en la economía 1936-2016: alcances y límites. Economía, 42(43). Universidad de los Andes.
- Martínez, M. (1998). La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico-práctico. Editorial Trillas.
- Martínez, M. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. Métodos hermenéuticos, métodos fenomenológicos, métodos etnográficos. Editorial Trillas.
- Martínez, M. (2008). Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales. Editorial Trillas.

- Marín, A., y Pérez, C. (2021). Recursos naturales y desarrollo sostenible: propuestas teóricas en el contexto de América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://carlotaperez.org/wp-content/downloads/publicaciones/desarrollo-sostenible/MARIN-PEREZ-CEPAL-persp-neoshumpet.pdf>
- Mateo, J. (2014). Expansión, desequilibrios y crisis en Venezuela: Un análisis de medio siglo de acumulación de capital. *Investigación Económica*, 73(290), 87–119.
- Mazzucato, M. (2013). *El Estado emprendedor: desmintiendo los mitos del sector público y privado*. Anthem Press.
- McClelland, D. (1974). Informe sobre el Perfil Motivacional observado en Venezuela. Fundación venezolana para el Desarrollo de Actividades Socio Económicas (FUNDASE).
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Narcea S.A. de Ediciones.
- Mead, M. (1928). *Coming of Age in Samoa: A Psychological Study of Primitive Youth*. William Morrow & Company.
- Medeiros, V., Godoi, L. y Teixeira, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 129, 7-28.
- Medina, J., y Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. CEPAL e ILPES. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5490>
- Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina [Revista en línea]*, 17(30). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2390/23903587001>
- Morales, N. (1990). Conceptos metafóricos sobre trabajo, éxito y fracaso en la cultura venezolana. *Memorias del Encuentro Venezolano sobre Motivación (Evemo 3)*, pp. 254-260.
- Mora, C. (2010). Autoestima y asertividad en el trabajador y gerencia venezolana. *Entorno-Empresarial.com [Revista en línea]*. <https://entorno-empresarial.com/autoestima-y-asertividad-en-el-trabajador-y-gerencia-venezolana/>
- Murillo, O. (2025). Crisis energética y su impacto en la economía del país: reducción de la jornada laboral en Venezuela. *Vanguardia*. <https://www.vanguardia.com/mundo/2025/03/27/venezuela-reduce-la-jornada-laboral-a-tres-dias-por-crisis-energetica/>

- Naím, M. (1989). Las empresas venezolanas: SU GERENCIA. Ediciones IESA.
- Naím, M. y Piñango, R. (1986). El caso Venezuela. Una ilusión de armonía. Ediciones IESA C.A.
- Naughton, B. (2018). The Chinese economy: Adaptation and growth. MIT Press.
- Niculescu, O., & Verboncu, I. (2001). Fundamentele managementului organizației. Tribuna Economica.
- North, D. (1990). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Fondo de Cultura Económica.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. Ediciones de la U.
- Obuchi, R. (2025). Empresas venezolanas requerirán innovación y flexibilidad para enfrentar obstáculos en el 2025. IESA Escuela de Negocios.
- Ominami, C. (1990). El Tercer Mundo y el futuro. Fondo de Cultura Económica.
- Palma, J. (2019). Cuatro fuentes de desindustrialización y una nueva relación de dependencia en el Sur. Economía: Teoría y Práctica, (86), 901-927. [PDF]. Recuperado de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ete/v86n344/2448-718X-ete-86-344-901.pdf>
- Palma, P. (1989). La economía venezolana en el período 1974-1988: ¿Últimos años de una economía rentista?. En Venezuela contemporánea (1974-1989). Fundación Eugenio Mendoza.
- Palma, P. (2019). Venezuela: De la estabilidad a la hiperinflación. <https://pedroapalma.com/site/wp-content/uploads/2019/11/Venezuela.-De-la-estabilidad-a-la-hiperinflaci%C3%B3n.pdf>
- Palma, P. (2020). El control cambiario entre 2003 y 2018, mecanismo para subyugar, corromper y destruir. <https://pedroapalma.com/site/wp-content/uploads/2021/03/Paper-Control-cambiario.-Subyugar-corromper-y-destruir.-Jul.-2020.pdf>
- Parsons, T. (1991). El sistema social. Routledge. (Trabajo original publicado en 1951)
- Pérez, J. (2015). El impacto de la inflación en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas industriales en Venezuela. Revista de Economía y Gestión, 10(2), 35-52.

- Pérez, D. y Castillo, J. (2016). Capital humano, teorías y métodos: importancia de la variable salud. *Economía, Sociedad y Territorio*, 16(52), 651-673. El Colegio Mexiquense, A.C.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Peñaloza, M. (2000). La competitividad de la pequeña y mediana industria (PyMI) venezolana. Análisis de indicadores de desempeño en Venezuela: Periodo 1989-1996, en el estado Mérida: Periodo 1993-1998. Trabajo de ascenso. Universidad de Los Andes.
- Peñaloza, M., Ramírez, D. y Barrios, M., (2016). Factores de permanencia y éxito competitivo en la PyMI del municipio Libertador de Mérida, Venezuela *Economía*, 41(41), 151-1752. Universidad de los Andes. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1956499100075>
- Piñero, M. y Rivera, M. (2013). Investigación cualitativa: Orientaciones procedimentales. Subdirección de investigación y postgrado UPEL-IPB FONDEIN UPEL.
- Piñero, M., Rivera, M. y Esteban, E. (2019). Proceder del investigador cualitativo. Precisiones para el proceso de investigación. Industrias gráficas Peruana corporación FABRIRAY E.I.R.L.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. Editorial CECSA.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prebisch, R. (1950). El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Ramírez, R. (2014). Factores estratégicos de competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela (Tesis de maestría). Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- Raz, A. y Fadlon, J. (2005). Cultura gerencial, cultura del lugar de trabajo y currículos situados en el aprendizaje organizacional. *Estudios organizacionales*. 27(2):165-182. DOI: 10.1177/0170840605056399
- Redpres Noticias. (2025, marzo 24). Venezuela implementa medidas de reducción de horario laboral ante nueva crisis eléctrica en el país. <https://www.redpres.com>

- Rey, R. (2024). La gerencia y las organizaciones en el contexto venezolano: realidades y perspectivas. *Aula Virtual*, 5(11), 195-207. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10465795>
- Rial, A. (2013). La variable independiente. El rol de la idiosincrasia en el desarrollo de Venezuela. Editorial ALFA.
- Ricardo, D. (2020). Principios de economía política y tributación (J. A. González, Trad.). Alianza Editorial. (Obra original publicada en 1817)
- Rico, A., Alonso, J., Rodríguez, A., Díaz, A. y Castillo, S. (2006). La investigación social: diseños, componentes y experiencias. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana.
- Rivas, C. (2020). Cultura organizacional de las universidades públicas del Municipio Cabimas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*. No. 14. Volumen 4. Abril – Junio.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (2021, 9 de noviembre). La libertad de la iniciativa privada y la actividad económica. Centro Jurídico Internacional. <https://acolombianlawyers.com/noticias/2021/11/09/la-libertad-de-la-iniciativa-privada-y-la-actividad-economica/>
- Rodrik, D. (2011). The globalization paradox: Democracy and the future of the world economy. W. W. Norton & Company.
- Rojas, B. (2014). Investigación Cualitativa. Fundamentos y praxis. Edición FEDUPEL.
- Rojas, J. (2021). La hiperinflación develada: Un análisis realista de las variables causantes de la inflación en Venezuela. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela. <http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/20983/3/LA%20HIPERINFLACI%C3%93N%20DEVELADA.pdf>
- Romero, O. (1999). Crecimiento psicológico y motivaciones sociales. Ediciones ROGYA C.A
- Romero, G. (2005). Papel del gerente líder venezolano: Gerencia vs. Liderazgo. *Telos*, 7(1), 51-65. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318830004>
- Rosas, E., Baltazar, J. y Lapa, J. (2020). Las metas de inflación y su impacto en la incertidumbre inflacionaria: evidencia empírica para América Latina y el Sudeste Asiático. *Revista de Economía*, 37(94), 81-105. <https://doi.org/10.33937/reveco.2020.130>

- Ruiz, A. y Sáez, F. (2017). Una valoración del desempeño reciente de la economía venezolana a través de los índices de competitividad. En Balza, R. y García, H. (Comp.), Fragmento de Venezuela: 20 escritos sobre economía. Colección visión Venezuela. Abediciones, fundación Konrad Adenauer, Universidad Católica Andrés Bello y Academia Nacional de Ciencias Económicas. <http://miguelangelsantos.net/wp-content/uploads/2019/10/LIBRO.-FRAGMENTOS-DE-VENEZUELA.pdf>
- Ruiz, J., Sieira, S., & Rastrollo, A. (2017). Sinopsis artículo 38 – Constitución Española. Congreso de los Diputados. <https://app.congreso.es/consti/constitucion/indice/sinopsis/sinopsis.jsp?art=38&tipo=2>
- Sachs, J. (1994). Economic Reforms and Competitiveness. En J. Williamson (Ed.), The Political Economy of Policy Reform (pp. 57-78). Institute for international Economics.
- Sahlins, M. (1976). Cultura y razón práctica. Gedisa S.A.
- Sachs, J., & McArthur, J. (2001). The Growth Competitiveness Index. En The Global Competitiveness Report 2001-2002. WEF.
- Sánchez, J. (2020). Análisis de la crisis económica, política y social actual en Venezuela. Universidad de Barcelona. <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/16967>
- Sandoval, C. (1996). Investigación cualitativa. Programa de Especialización en Teoría, métodos y técnicas de investigación social. ARFO Editores e impresores Ltda. ICFES
- Sen, A. (1999). Development as freedom. Oxford University Press.
- Scott, R. y Davis, G. (2007). Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives. Pearson Education Inc.
- Schein, E. (2010). Cultura organizacional y liderazgo. Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, socialism, and democracy. Harper & Brothers.
- Schwab, K. (2020). Un socio en la construcción de la historia: 1971–2020. Foro Económico Mundial. https://www3.weforum.org/docs/WEF_A_Partner_in
- Schwab, K., Porter, M., & Lopez, A. (Eds.). (2006). The global competitivenessreport 2006–2007. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2006-07.pdf
- Schwab, K. (2019). The Global Competitiveness Report. World Economic Forum. ISBN: 978-2-940631-02-5. World Economic Forum

- Schwartz, S. H. (1992). Universales en el contenido y la estructura de los valores: Avances teóricos y pruebas empíricas en 20 países. En M. P. Zanna (Ed.), *Avances en psicología social experimental* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.
- Siliceo, A., Casares, D. y González J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*. Editorial McGraw-Hill.
- Smith, A. (2020). *La riqueza de las naciones* (C. Rodríguez Braun, Trad.). Alianza Editorial. (Obra original publicada en 1776)
- Solano, J., Pérez, M. y Uzcátegui, C (2017). Metodologías de medición de la competitividad. II Congreso Internacional virtual sobre desafíos de las empresas del siglo XXI
- Soriano, M. (2008). El papel del emprendedurismo en la formación de clusters industriales. Tesis de Maestría en Administración de Empresas con área de concentración en Administración de Proyectos, Universidad de las Américas.
- Sosa, D. (2018). Pilares fundamentales para construir una mejor Venezuela (pp. 223-249). Abediciones, Universidad Católica Andrés Bello.
- Strange, S. (1996). *The retreat of the state: The diffusion of power in the world economy*. Cambridge University Press.
- Tylor, E. B. (1871). *Cultura primitiva: Investigaciones sobre el desarrollo de la mitología, la filosofía, la religión, el arte y las costumbres*. J. Murray.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Addison-Wesley.
- Trompenaars F. y Hampden, C. (1997): *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing.
- Urdaneta, A., Urbina, Á., Delgado, R. y Borgucci, E. (2022). Libertad económica, emprendimiento, competitividad y crecimiento económico. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(4), 430-447. Universidad del Zulia.
- Uslar-Pietri, A. (1990). *Los venezolanos y el petróleo*. Banco de Venezuela.
- Valencia, J. (2020). *Cultura y vocación de servicio: Atención al público en Venezuela. Trabajo Especial de Grado para optar al título Magister Scientiae en Administración -Mención Gerencia*. Universidad de los Andes.
- Velázquez, Á., González, M. y Maravert, M. (2017). *La planeación fiscal como estrategia y herramienta de evaluación en las empresas del sector privado*. Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/mauditoria/files/2017/11/03-Planeacion-Fiscal-como-Estrategia.pdf>

- Venezuela Competitiva. (1994). Venezuela competitiva. [Página Web en Línea]. <https://ve.linkedin.com/company/venezuela-competitiva>
- Ventura, E. V. (2025, marzo 26). Venezuela reduce la jornada laboral a solo 3 días con 13.5 horas semanales tras enfrentar una crisis energética. El Imparcial. <https://www.elimparcial.com/mundo/2025/03/26/venezuela-reduce-la-jornada-laboral-a-solo-3-dias-con-135-horas-semanales-tras-enfrentar-una-crisis-energetica/>
- Vera, L. (2009). Cambio estructural, desindustrialización y pérdida de productividad: evidencia para Venezuela. Cuadernos del CENDES, 26(71), 97-124.
- Vveinhardt, J., & Andriukaitiene, R. (2017). Management culture as part of organizational culture in the context of corporate social responsibility implementation. Economics and Sociology, 10(3), 294-320. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-3/21>
- Vygotsky, L. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Harvard University Press.
- Yopan, J., Palmero, N. y Santos, J. (2020). Cultura organizacional: controversias y concurrencias Latinoamericanas, vol. 11, Num 20, 263-281. Asociación Latinoamericana de Sociología. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>
- Zapata, J. (2009). Reflexiones en torno a la Cultura: Una aproximación a la noción de cultura en Venezuela. Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales vol.15 núm .2 [Revista en línea]. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-64112009000200003
- Zi Gunchao (2021) La cultura gerencial como parte de la cultura organizacional en la formación e Implementación de la estrategia de la organización. Boletín de la Universidad Estatal de Gestión de Moscú Rusia, núm. 4, págs. 25–31. doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-25-31
- Zonta, J. (2003). ¿Cómo mejorar la competitividad de la empresa Centroamericana? Ediciones Guayacán, S.A.
- Zukauskas, P., Vveinhardt, J., & Andriukaitienė, R. (2016). El aspecto teórico de la cultura gerencial como parte de la cultura organizacional. En Cultura de Gestión y Responsabilidad Social Corporativa12. InTechOpen. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.70624>

ANEXOS

Anexo 1. Descripción etnográfica de la cultura gerencial en las empresas venezolanas que influye en la competitividad.

La presente descripción etnográfica se fundamenta en los relatos registrados en el diario de campo, derivado de las visitas realizadas a 60 empresas ubicadas en el Área Metropolitana de Mérida y otros estados de Venezuela. Durante el trabajo de campo, se observó la actitud de los gerentes y empleados durante las entrevistas y se registraron los acontecimientos ocurridos en cada estancia. El trabajo de campo se extendió desde el año 2003 hasta diciembre de 2024.

Los registros en el diario de campo corresponden, en su mayoría, a las vivencias personales de la investigadora como administradora (propietaria) por unos años y luego como cliente (observación participante), así como experiencias compartidas por otras personas dentro y fuera de las empresas. Se consideraron todos los acontecimientos ocurridos durante cada estancia dentro de las empresas, observando la repetición de varias actitudes que, en su conjunto, fueron conformando las categorías de estudio. Estas categorías representan las uniformidades o regularidades que caracterizan la cultura gerencial de las empresas en Venezuela.

A pesar de que la mayoría de las actitudes observadas se caracterizó por la burocracia en los procesos administrativos, se destaca la existencia de excepciones en algunas empresas, que ofrecieron soluciones a situaciones espontáneas. No obstante, se observaron particularidades comunes que ocurren en las empresas en el transcurso de las atenciones. Con el propósito de ilustrar estas particularidades, se presenta un listado de algunos ejemplos relevantes registrados en el diario de campo, que luego serán clasificados por modalidades para identificar patrones y tendencias.

- Venezuela tiene petróleo, refinerías sin mantenimiento
- Obsolescencia tecnológica en empresas visitadas.
- Consumidores priorizan precios bajos sobre calidad.
- Mercado informal compite deslealmente.

- Empresas dependen de insumos importados por falta de proveedores nacionales.
- Altos costos logísticos.
- Empresas priorizan supervivencia sobre innovación.
- Corrupción en licitaciones públicas.
- Cambios regulatorios abruptos.
- Corrupción en las instituciones públicas.
- En el IAHULA (Emergencia): en el momento de solicitar un servicio en urgencias, y decir que venía de parte del Dr. X fui atendida de inmediato.
- IAHULA (labor social). Como estudiante, se diseñó un sistema de control de inventario que no fue implementado, permitiendo la continuidad de robos de suministros y herramientas.
- Registros. Por lo general al solicitar partidas de nacimiento los viernes, se encuentra un aviso que indica "los viernes solo se realiza trabajo administrativo".
- Zona Educativa El proceso de legalización de documentos es complejo y requiere madrugar para obtener un cupo limitado, con una espera que puede extenderse hasta medio día. Para pasar con el encargado de revisar y recibir los documentos dependiendo el número de turno y "esperar que no falte nada". De lo contrario esperar ocho días más para volver hacer el proceso.
- Apostilla de documentos: La solicitud de citas es distante y el proceso de apostilla requiere traslados y esperas prolongadas.
- Alcabala: Se solicitan contribuciones para evitar la revisión exhaustiva de equipaje en viajes interestatales.
- En la empresa de telecomunicaciones CANTV, se observó que la facturación continúa incluso después de que el usuario ha cancelado la línea, lo que obliga a realizar reclamos adicionales.

- Estaciones de gasolina: Se ofrece la opción de pago en divisas para evitar colas durante la escasez de combustible.
- Empresas de servicios/productos: Tienda de ropa (Caracas) Los empleados ignoran a los clientes al ingresar, sin recibir llamados de atención.
- Reclamo de productos/documentos: Se reprograman fechas de entrega previamente acordadas.
- En el restaurante X (Valencia), los empleados no prestaron atención a las solicitudes de los clientes, mostrando desinterés y falta de profesionalismo
- En la tienda de electrodomésticos Y (Caracas), se retrasó la entrega de un producto adquirido por un cliente, sin ofrecer una explicación o solución satisfactoria
- Almacenes (Barinas, Mérida): La falta de capacitación en el personal de inventario genera errores de información y dificultades en la gestión.
- Empresas (públicas y privadas): La información es centralizada en asistentes o encargados, dificultando el acceso en su ausencia.
- ULA: Se delegan trámites documentales a los estudiantes, evidenciando irresponsabilidad administrativa.
- ULA: Se establecen plazos de inscripción cortos, excluyendo a estudiantes con documentación incompleta.
- CADELA: La gestión deficiente resulta en falta de alumbrado público y dificultades en cambios de titularidad.
- Emprendimientos: Las multas y la inflación dificultan la sostenibilidad de los negocios.
- Empresas: La falta de supervisión deriva en distracciones y ausentismo laboral.
- Empresas: Se observa el uso de vehículos corporativos para fines personales.