

LAS ORGANIZACIONES VENEZOLANAS. REALIDAD, CULTURA Y CONTEXTOS VINCULANTES

VENEZUELAN ORGANIZATIONS: REALITY, CULTURE AND BINDING CONTEXTS

Yenni Y. Palacios de Pérez¹ y José G Pérez²

RESUMEN

Se pretende abordar los desafíos económicos, sociales y legales que enfrentan las organizaciones en Venezuela, en el contexto de una crisis multidimensional. Desde la mirada del autor se intenta analizar algunos factores como: la inflación, la inseguridad jurídica y las restricciones legales, así como sus repercusiones en el desempeño de empresas y organizaciones civiles. Además, se examinan las características culturales de las organizaciones venezolanas, utilizando las seis dimensiones de Hofstede, para entender su impacto en los estilos de liderazgo, las dinámicas laborales y la resiliencia organizacional, destacando las estrategias innovadoras, tales como la diversificación de modelos de negocio, la transformación digital y la gestión del talento humano, las cuales han permitido a las organizaciones adaptarse y prosperar en un entorno desafiante. Esta investigación se enmarca en una revisión documental, con la finalidad de crear un escenario reflexivo a quienes pretendan tener una visión prospectiva de los avances en los nuevos modelos organizacionales. La revisión documental permitirá identificar, analizar y proponer las futuras estrategias a utilizar por las organizaciones con la finalidad de mantenerse competitivas y resilientes en el contexto de la actual crisis venezolana.

Palabras Clave: cultura, dimensiones culturales, estrategias innovadoras, resiliencia.

ABSTRACT

The aim is to address the economic, social and legal challenges faced by organizations in Venezuela, in the context of a multidimensional crisis. From the author's perspective, an attempt is made to analyze some factors such as: inflation, legal uncertainty and legal restrictions, as well as their repercussions on the performance of companies and civil organizations. In addition, the cultural characteristics of Venezuelan organizations are examined, using Hofstede's six dimensions, to understand their impact on leadership styles, work dynamics and organizational resilience, highlighting innovative strategies, such as the diversification of business models, digital transformation and human talent management, which have allowed organizations to adapt and prosper in a challenging environment. This research is part of a documentary review, with the purpose of creating a reflective scenario for those who intend to have a prospective vision of the advances in new organizational models. The documentary review will allow to identify, analyze and propose future strategies to be used by organizations in order to remain competitive and resilient in the context of the current Venezuelan crisis.

Keywords: Culture, Cultural dimensions, Innovative strategies, Resilience

M140

Fecha de recepción: 15 de febrero 2025

Fecha de aceptación: 16 de mayo de 2025

¹ Licenciada en Relaciones Industriales. Especialista en RRHH (Universidad de Carabobo), Docente Universitario (Escuela de Relaciones Industriales), catedra de sueldos y salarios. Venezuela. ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9382-6359> Correo Electrónico: yennipalaciosr@gmail.com

² Licenciado en Administración Comercial. Especialista en Gerencia Tributaria (Universidad de Carabobo), Docente Universitario (Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública), Venezuela. ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0922-7226> Correo Electrónico: joseyperez0111@gmail.com.

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más interconectado, donde las crisis económicas, políticas y sociales afectan a múltiples países, las estrategias de resiliencia desarrolladas en Venezuela ofrecen ejemplos valiosos para otras organizaciones en situaciones similares. El análisis de las organizaciones venezolanas ofrece una perspectiva única sobre cómo enfrentan los desafíos en contextos de crisis extrema caracterizado por la hiperinflación, la inseguridad jurídica y restricciones legales.

Esto no solo permite comprender el impacto de estos factores en el contexto local, sino también extraer lecciones aplicables a nivel global. Además, el análisis cultural basado en las seis (6) dimensiones de Hofstede, resalta cómo los valores y comportamientos locales influyen en la gestión organizacional, aportando una perspectiva enriquecedora para la gestión intercultural y la adaptación empresarial en entornos diversos.

Geert Hofstede fue un destacado psicólogo y antropólogo neerlandés, conocido por sus estudios sobre las diferencias culturales entre países y cómo estas influyen en los comportamientos organizacionales. Hofstede desarrolló un marco teórico que identifica varias dimensiones culturales que permiten comprender las variaciones en valores, actitudes y prácticas en diferentes sociedades y organizaciones.

Con respecto a este marco, se argumenta además que la cultura es la programación colectiva de la mente, que distingue a los miembros de un grupo humano de aquellos de otro grupo. *En las organizaciones venezolanas, estas diferencias se reflejan según las distintas formas de percibir la vida y los negocios, así como las diversas maneras de actuar, pensar y sentir*, según (Portugal, Ribeiro y Frías, 2014).

Se denota, en consecuencia, que se entiende por cultura como las creencias, valores, prácticas y formas de pensar de una comunidad determinada, y la ética se define como un sistema de valores y de estándares morales, así lo afirman (Hartman, DesJardins y Espinoza, 2013). Además de resaltar las estrategias de resiliencia implementadas, en el marco del complejo panorama de Venezuela. Para ello, se ha utilizado el análisis documental, basado en el estudio de informes, datos económicos y teorías culturales

relevantes. También se integra la revisión de estadísticas recientes de fuentes confiables, como el Observatorio Venezolano de Finanzas y el Banco Mundial, para contextualizar el entorno económico y social.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se enmarca en una revisión documental exhaustiva, con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo. El objetivo principal de este estudio es analizar las organizaciones venezolanas a partir de las seis dimensiones culturales de Hofstede, describiendo cada una de las dimensiones presentes en su cultura y resaltar las estrategias de resiliencia implementadas en el marco del complejo panorama de Venezuela.

Para lograr este objetivo, se realizó una búsqueda sistemática de la literatura en diversas fuentes, incluyendo bases de datos académicas (como JSTOR, Scopus y Web of Science), revistas especializadas en estudios gerenciales y organizacionales, informes de organizaciones internacionales (como el Banco Mundial) y nacionales (como el Observatorio Venezolano de Finanzas), así como publicaciones de instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Se aplicaron criterios de inclusión específicos para la selección de las fuentes, priorizando aquellas que abordaran la temática de las organizaciones venezolanas en el contexto de crisis, que tuvieran rigor académico y que aportaran información actualizada y relevante sobre las dimensiones culturales de Hofstede y las estrategias de resiliencia. Se priorizaron artículos científicos, estudios de caso, informes técnicos y estadísticas oficiales.

La técnica de recolección de información empleada fue la revisión documental, que permitió obtener aportes teóricos y conceptuales sobre el contexto venezolano, las características culturales de sus organizaciones y las estrategias de resiliencia implementadas. El análisis de la información se realizó desde una perspectiva descriptiva, buscando identificar y analizar las seis dimensiones culturales de Hofstede

presentes en las organizaciones venezolanas, así como las estrategias de resiliencia que han implementado para enfrentar los desafíos del entorno.

Contexto económico, social, legal y geográfico

El informe del Banco Mundial (2023) describe una economía venezolana enfrentada a desafíos estructurales significativos que afectan tanto al sector público como privado. Aun cuando la región de América Latina y el Caribe ha mostrado resiliencia macroeconómica, en el caso de Venezuela, persisten dificultades relacionadas con la inestabilidad económica, contracción del sector productivo y las limitaciones en servicios básicos como la energía y el agua, entre otros. Según el Observatorio Venezolano de Finanzas (2024):

La inflación mensual alcanzó el 9,6% en octubre de 2024, lo que refleja un incremento respecto al mes anterior. Aunque se proyecta un crecimiento del PIB del 4% para el cierre de 2024, este progreso está liderado principalmente por el sector petrolero que experimentó un crecimiento de 11% en los primeros tres trimestres. Sin embargo, los salarios promedio en sectores clave, como comercio y servicios, se mantienen insuficientes frente al elevado costo de vida y a la inflación persistente. (p. 6)

Este organismo refiere que hay signos de recuperación económica parcial, la inflación y la depreciación monetaria continúan afectando severamente el bienestar económico de los venezolanos y la estabilidad de las empresas. Es importante destacar que esta encuesta cerró el año 2024, con una proyección de inflación en 68% y un crecimiento económico de 4%.

Ahora bien, el Observatorio Venezolano de Finanzas (2025), en su reciente publicación resalta como resultado de la aplicación de la encuesta de Expectativas Económicas de Enero 2025, *que se proyecta un crecimiento económico de 2% para el cierre del año 2025, con una rango de variación que va de -1% al 2.5%. Estas cifras conciben las expectativas inflacionarias, las cuales se ubicarán según esta fuente, en 100% para fin de año, con un tipo de cambio que alcanzaría aproximadamente los 100 Bolívares por dólar.* En fin, las proyecciones de 2025 presentadas por el Observatorio Venezolano de Finanzas, demuestran un deterioro para el comienzo del año producto de la volatilidad del tipo de cambio y de la incertidumbre institucional del país.

Dando continuidad a los aspectos del escenario legal que las organizaciones en Venezuela, estas enfrentan una alta incertidumbre debido a cambios frecuentes en leyes y reglamentos, que son aplicados de manera parcial o discrecional, unida a restricciones legales que imponen normativas que limitan la operación de las organizaciones civiles y empresariales, como el control sobre financiamientos internacionales o registros obligatorios ante entidades gubernamentales (Observatorio Venezolano de Finanzas, 2024).

En este orden de ideas y refiriéndonos al escenario social, Venezuela enfrenta una crisis humanitaria compleja desde 2015 que ha exacerbado la pobreza extrema, afectando la calidad de vida general. La infraestructura sanitaria opera al 30% de su capacidad, mientras que el sistema educativo enfrenta una severa reducción en la matrícula escolar debido al éxodo masivo de docentes según (Provea, 2021). En este orden de ideas, se destacan las fortalezas que de alguna forma permitirían a las organizaciones venezolanas poder aprovecharlas para prosperar en esta perspectiva, se ha de destacar el escenario geográfico existente, como una gran oportunidad y es que Venezuela está situada estratégicamente en la región latinoamericana, y es abundante en recursos naturales.

Realidad de las organizaciones venezolanas

Las organizaciones venezolanas están profundamente influenciadas por las características culturales del país, las cuales moldean su funcionamiento, estilos de liderazgo, estructuras organizativas y dinámicas laborales según Gabaldón (2006). Por otro lado, Hofstede (2010) estableció seis dimensiones culturales que contribuyen a determinar la incidencia de la cultura nacional en las negociaciones internacionales tanto a nivel público como privado. El aporte de esta teoría establece seis dimensiones que ayudan a entender las relaciones interculturales en el campo de las organizaciones; éstas son: a) La distribución y distancia de poder que mide la relación con la autoridad; b) el individualismo y el colectivismo que ilustra la manera en que las personas manejan sus relaciones interpersonales, dependiendo de la relación que establezca con su entorno; c) el manejo de la incertidumbre que determina el nivel de

tolerancia respecto de situaciones tales como el orden, la justicia y la vergüenza; d) masculinidad y feminidad; e) orientación hacia el largo plazo; y, f) Indulgencia versus contención.

En la primera dimensión la distancia y distribución del poder, mide la relación que se tiene con la autoridad dependiendo del tipo de cultura en el que se haya crecido. Establece el tipo de jerarquías existentes, por ejemplo, si las decisiones a nivel empresarial se toman de manera centralizada o descentralizada, si la distancia de poder es aceptada culturalmente, o si por el contrario esta distancia corresponde a formalismos necesarios a nivel de organización. el campo de las organizaciones determina, por ejemplo, quién es el encargado de realizarlas, si el jefe de la dependencia o un subalterno experto en cuestiones técnicas. Así, se determina si hay sociedades con mayor o menor distancia de poder; la diferencia se plantea a través de la desigualdad en términos de estatus, cargo, poder, riqueza o jerarquía familiar (Hurtado & Marrero, 2024).

En cuanto a la segunda dimensión el individualismo y el colectivismo, en esta variable se analizan el tipo de relaciones interpersonales que se desencadenan a partir del poder que un individuo o un grupo posee, y en esta medida detecta las diferencias culturales que se pueden llegar a presentar, expresan que en las sociedades colectivistas pertenecer a un grupo y solidificar lazos entre sí, proporciona identidad, bienestar y seguridad; si por el contrario, al individuo le basta vivir para y por sí mismo y no le es imprescindible pertenecer a un grupo para sentirse con identidad, pertenecerá a una cultura individualista.

En lo referido a la dimensión de la Masculinidad / Feminidad, hacen referencia a que los valores masculinos parecen diferir entre sociedades más de lo que difieren los femeninos. Los primeros, son aquellos que enfatizan una conducta decisoria y competitiva; mientras que los valores femeninos, enfatizan la modestia y la bondad.

En cuanto a la Indulgencia versus contención, en ciertas sociedades se permite la libre gratificación de ciertos impulsos relacionados con el disfrute de la vida y el entretenimiento; y las otras las suprimen y regulan con normas sociales muy estrictas.

Análisis de las dimensiones de Hofstede en organizaciones venezolanas

En el contexto de lo antes descrito y como referencia a las seis (6) dimensiones culturales propuesta en su libro denominado "Cultura y organizaciones" por Hofstede, G. (2010), se abordó la realidad de las organizaciones venezolanas, tomando en consideración estas dimensiones, describiéndolas como parte de la experiencia vivida en ellas como expertos en recursos humanos. A continuación, la realidad de las organizaciones venezolanas:

1. **Distancia de Poder.** Esta dimensión enfocada en resaltar la jerarquía como un elemento clave en las organizaciones, destaca que la autoridad en las organizaciones venezolanas suele ser formal. Esto implica que las decisiones se toman en los niveles más altos de la organización, sus estructuras organizacionales suelen ser centralizadas, los empleados esperan recibir instrucciones claras de superiores y no suelen cuestionar las decisiones de la autoridad. En las organizaciones venezolanas las relaciones laborales son verticales, con un enfoque en el respeto y la obediencia. Todas estas características, han impactado en las organizaciones generando un liderazgo autoritario o paternalista, donde los líderes actúan como figuras protectoras, y en algunas oportunidades los ascensos y las recompensas suelen depender más de la relación personal con los superiores, más que en el desempeño individual de los trabajadores.
2. **Colectivismo.** Podemos afirmar que la cultura venezolana es colectivista, lo que significa que las personas valoran los intereses del grupo por encima de los individuales, esto quiere decir que las decisiones suelen tomarse considerando el impacto en el grupo y no solo en el individuo. Unido a esto, existe un fuerte énfasis en la construcción de las relaciones personales y de confianza dentro del entorno laboral de las organizaciones venezolanas, que ha dado origen a las redes informales que suelen ser de gran importancia en las organizaciones y muchas veces, el "capital social" es clave en el desarrollo profesional. Por otra parte, se fomenta el trabajo en equipo y las decisiones suelen ser más efectivas cuando se involucran consenso entre los miembros del grupo.

3. **Evación de la incertidumbre alta.** En Venezuela, existe un fuerte deseo de minimizar la incertidumbre y el riesgo, lo cual afecta la forma en como las organizaciones planean y operan, las organizaciones venezolanas prefieren seguir reglas y procedimientos claros para reducir la ambigüedad, los empleados se sienten más cómodos en un entorno estructurado y predecible, se vive a diario la resistencia al cambio en estas organizaciones lo que dificulta la implementación de algunas oportunidades de nuevas innovaciones o transformaciones radicales. Esto ha generado un requerimiento constante de las organizaciones del diseño por parte de los expertos en recursos humanos de estrategias de comunicación que sean detalladas y transparentes para implementar los cambios organizacionales que el entorno demanda casi a diario en este panorama tan complejo en Venezuela.

4. **Orientación a corto plazo.** En esta dimensión referiremos que la cultura venezolana está más orientada al presente y al corto plazo, que a aún enfoque de planificación a largo plazo. Lo que quiere significar que en las organizaciones venezolana las recompensas inmediatas son altamente valoradas, tanto a nivel personal como organizacional, estas acciones se han basado en que los trabajadores venezolanos, han demandado en este contexto tan complejo en donde interactúan resolver las situaciones del presente mediato. Hay menos enfoque en la inversión y el ahorro para el futuro, lo que pudiera limitar la sostenibilidad a largo plazo de las empresas. En la actualidad sus estrategias tienden a centrarse en resultados rápidos, lo que puede ser evaluado desde un enfoque oportunista. Las organizaciones venezolanas suelen enfrentar desafíos en la implementación de planes estratégicos largo plazo debido a la preferencia por logros inmediatos.

5. **Feminidad.** La cultura venezolana tiene rasgos de feminidad, con un enfoque en las relaciones interpersonales y el cuidado mutuo en lugar de la competencia extrema. Para nuestras organizaciones las relaciones interpersonales son esenciales, incluso en contextos laborales, se da un mayor énfasis en el bienestar de los empleados y el equilibrio entre la vida laboral y personal, generando en las empresas líderes que tienden a ser más accesibles y enfocados en el bienestar del equipo, se priorizan ambientes laborales armónicos y colaborativos.

6. **Indulgencia.** Este enfoque de la indulgencia presente en nuestra cultura venezolana se traduce en el disfrute de la vida y la expresión emocional, que se traslada a nuestras organizaciones representada por empleados que suelen ser expresivos y buscan disfrutar el entorno laboral, se observa una fuerte conexión emocional entre los miembros de la organización, que favorece entornos laborales más informales y flexibles, en donde se promueve actividades que fomenten la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, medible al final en niveles de productividad y de satisfacción tanto para los clientes internos como externos.

Estrategias de resiliencia

A pesar de las dificultades existentes, las organizaciones venezolanas han adoptado estrategias innovadoras para adaptarse y sobrevivir en el entorno adverso. Estas estrategias, basadas en estudios y observaciones de la realidad venezolana, incluyen:

1. **Diversificación de modelos de negocio.** Las organizaciones han explorado nuevos modelos de negocio para reducir su dependencia de un solo sector o producto. Esto incluye el enfoque en bienes esenciales y el uso de plataformas digitales. La introducción de líneas de productos alternativas y el cambio en su enfoque hacia bienes y servicios de alta demanda, como alimentos, medicinas o productos esenciales, ha llevado a emergentes modelos de negocio basados en la economía digital, como el comercio electrónico, que permiten llegar a mercados nacionales e internacionales con costos operativos más bajos.

- **Ejemplos:** Empresas venezolanas han incursionado en la producción de alimentos para animales, ante la caída de la demanda de otros rubros. Otras han optado por ofrecer servicios de consultoría en línea, aprovechando el auge del trabajo remoto.

2. **Innovación en procesos.** Ante la escasez de insumos y la volatilidad de los costos, las empresas han desarrollado innovaciones tanto en productos como en procesos. La creatividad en el diseño de productos ha sido fundamental para satisfacer necesidades cambiantes del consumidor. Se han optimizado procesos productivos,

se han buscado proveedores alternativos y se han implementado nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y reducir costos.

- **Ejemplos:** Empresas del sector manufacturero han adaptado sus líneas de producción para fabricar productos de alta demanda, como mascarillas o gel antibacterial, durante la pandemia. Otras han implementado sistemas de gestión de inventarios más eficientes para reducir pérdidas por escasez o deterioro de productos.

3. **Gestión del talento humano en un entorno adverso.** La fuga de talentos y la desmotivación laboral han sido desafíos críticos. Estrategias como la capacitación interna, la promoción de una cultura organizacional basada en valores compartidos, el establecimiento de incentivos no salariales (como beneficios en especie, horarios flexibles o acceso a bienes y servicios), entre otros, son algunas de las estrategias implementadas por la gestión de talento humano en nuestras organizaciones venezolanas. Se han implementado programas de desarrollo profesional, se han ofrecido oportunidades de crecimiento y se ha buscado crear un ambiente de trabajo positivo y motivador.

- **Ejemplos:** Empresas han implementado programas de capacitación en línea para desarrollar nuevas habilidades en sus empleados y retener talento. Otras han ofrecido beneficios no salariales atractivos, como seguros médicos privados o planes de jubilación, para compensar los bajos salarios.

4. **Transformación digital.** Las nuevas tecnologías digitales, como la inteligencia artificial, la Internet de las Cosas (IoT), *big data*, fábrica inteligente, la robótica, la biotecnología o la nanotecnología, dan origen a nuevos sectores, productos y servicios, pero también suponen cambios en las competencias, los perfiles y las condiciones laborales. La transformación digital ha sido un pilar esencial: Plataformas de comercio electrónico, sistemas de pagos digitales y herramientas de comunicación han permitido la transformación en el mercado y las organizaciones venezolanas (Palacios, Pérez, & Pérez, 2025). Se han adoptado nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia, la productividad y la comunicación. Se han implementado

sistemas de gestión empresarial, se han automatizado procesos y se han utilizado herramientas de análisis de datos para tomar decisiones más informadas.

- **Ejemplos:** Empresas han implementado plataformas de comercio electrónico para vender sus productos en línea y llegar a un público más amplio. Otras han adoptado sistemas de pago digitales para facilitar las transacciones y reducir el riesgo de manejo de efectivo.

5. Gestión financiera y adaptabilidad a un entorno económico volátil. La hiperinflación y la inestabilidad cambiaria han llevado a las empresas a implementar sistemas financieros flexibles: La dolarización de transacciones, el uso de criptomonedas y el manejo cuidadoso de inventarios para minimizar pérdidas. Se han buscado fuentes de financiamiento alternativas, se han implementado estrategias de cobertura cambiaria y se han ajustado los precios de los productos y servicios para reflejar la inflación.

- **Ejemplos:** Empresas han comenzado a aceptar pagos en dólares o criptomonedas para protegerse de la devaluación del bolívar. Otras han implementado estrategias de cobertura cambiaria para minimizar el impacto de la fluctuación del tipo de cambio en sus finanzas.

RESULTADOS

El análisis de la documentación recopilada permitió identificar alguno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones venezolanas en el contexto de crisis multidimensional, incluyendo la inestabilidad económica, la inseguridad jurídica, las restricciones legales y la crisis social. Se constató que estos factores tienen un impacto significativo en el desempeño de las organizaciones, afectando su capacidad para operar de manera eficiente, innovar y crecer.

Asimismo, el estudio reveló que las características culturales de las organizaciones venezolanas, influenciadas por las seis dimensiones de Hofstede, juegan un papel crucial en su capacidad de adaptación y resiliencia. Se observó que la cultura venezolana, con su énfasis en el colectivismo, la alta evitación de la incertidumbre, la

orientación a corto plazo, la feminidad y la indulgencia, moldea los estilos de liderazgo, las dinámicas laborales y las estrategias organizacionales.

En este sentido, las organizaciones venezolanas han implementado diversas estrategias de resiliencia para hacer frente a los desafíos del entorno, tales como la diversificación de modelos de negocio, la innovación en procesos, la gestión del talento humano en un entorno adverso, la transformación digital y la gestión financiera adaptada a la volatilidad económica. Estas estrategias han permitido a las organizaciones venezolanas mantenerse competitivas y resilientes en un contexto adverso.

DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación evidencian la complejidad del panorama que enfrentan las organizaciones venezolanas en un contexto de la crisis multidimensional. Los desafíos económicos, sociales, legales y culturales se entrelazan y se refuerzan mutuamente, creando un entorno adverso para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones.

No obstante, el estudio también destaca la capacidad de resiliencia de las organizaciones venezolanas, que han sabido adaptarse y encontrar oportunidades en medio de la adversidad. Las estrategias innovadoras que han implementado, así como la influencia de su cultura organizacional, les han permitido resistir y, en algunos casos, incluso prosperar en un entorno desafiante.

Estos hallazgos sugieren que la resiliencia organizacional en contextos de crisis no depende únicamente de factores económicos o legales, sino también de la capacidad de las organizaciones para adaptarse culturalmente y desarrollar estrategias innovadoras que respondan a las necesidades del entorno. En este sentido, el liderazgo adaptable, la mentalidad de sistemas, la seguridad psicológica y la cultura cohesiva, como señala McKinsey & Company (2022): son elementos clave para construir organizaciones resilientes.

CONCLUSIONES

Este estudio pretende ofrecer una visión integral de los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones venezolanas en un contexto de crisis multidimensional. Se ha demostrado que la cultura organizacional, influenciada por las dimensiones de Hofstede, juega un papel fundamental en la capacidad de resiliencia de las organizaciones.

Las estrategias innovadoras que han implementado las organizaciones venezolanas para adaptarse al entorno adverso, así como los factores culturales que han influido en su capacidad de resiliencia, ofrecen lecciones valiosas para otras organizaciones que operan en contextos de crisis similares.

Se espera que esta investigación contribuya a una mejor comprensión de la dinámica organizacional en contextos de crisis y que sirva de base para futuras investigaciones en el campo de la gestión y las organizaciones. Asimismo, se cree que los hallazgos de este estudio sean de utilidad para las organizaciones venezolanas y de otros países que enfrentan desafíos similares, ayudándoles a desarrollar estrategias de resiliencia efectivas y a construir organizaciones más adaptables y sostenibles.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere realizar investigaciones futuras que exploren en mayor profundidad la relación entre la cultura organizacional y la resiliencia en contextos de crisis.
- Se recomienda estudiar el impacto de las estrategias de resiliencia en el desempeño financiero y no financiero de las organizaciones venezolanas.
- Se invita a investigadores y profesionales de la gestión a desarrollar modelos y herramientas que faciliten la construcción de organizaciones resilientes en contextos de crisis.

REFERENCIAS

Banco Mundial. (2023). Venezuela Economic Update. Recuperado de DOI: <https://www.worldbank.org>.

- Gabaldón F. (2003). Gerencia de organizaciones de servicios. Ciencias sociales serie administración. Universidad de los Andes. P.317. Mérida, Venezuela.
- Hartman, L., DesJardins, J., y Espinoza, F. (2013). Ética en los Negocios. McGraw-Hill Interamericana. Argentina.
- Hofstede, G. (2001). Las consecuencias de la cultura: Comparación de valores, comportamientos, instituciones y organizaciones entre naciones. Publicaciones SAGE. California.
- Hurtado, G. E., y Marrero, Y. (2024). Dimensiones culturales de Hofstede y
- McKinsey & Company (2022). Aumente la resiliencia de su organización. Citado por Observatorio Venezolano de Finanzas. (2024). Actualización económica. Recuperado de DOI: <https://www.observatoriodefianzas.com>. Caracas.
- Palacios de Pérez Y, Pérez Yy Pérez Rodríguez J (2025). Transformación digital y empleo: nuevas modalidades de inserción laboral Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 18, N° 35, 139-150 ISSN: 1856-9099. Caracas
- Portugal, M., Ribeiro, F. A., y Frías, C. S. (2014). Culture and Hofstede (1980) international business studies: A bibliometric study in top management journals. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 21, n. 3, p. 379-399, jul. /set. 2014. DOI: [10.5700/rege536](https://doi.org/10.5700/rege536)
- Provea. (2021). Informe anual sobre derechos económicos y sociales en Venezuela. Recuperado de <https://www.derechos.org.ve>. Caracas.
- Sternfels (2022) artículo recuperado de Resiliencia para un crecimiento sostenible e inclusivo. <https://www.mckinsey.com>. España.
- Trompenaars: El Efecto de la cultura en las Negociaciones Comerciales Internacionales. Edit. SERBILUZ. Revista De Ciencias Sociales Universidad del Zulia. Volumen 30, N° 3 (2024). Pág. 425-440. Venezuela.