



UNIVERSIDAD RÓMULO GALLEGOS



# REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

Venezuela

Revista Electrónica  
Semestral

Volumen 8  
Número 1

ENERO 2025

## REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

Depósito Legal Número: GU21800001  
ISSN: 2610-816X

### INDEXACIÓN



Esta Obra está bajo Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.





**Dr. David Rafael Pérez España.**

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora

Correo: davidperezspana@gmail.com

Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9395-6639>

Como citar este artículo: "David Rafael Pérez España. Valores Organizacionales y Cultura Gerencial en Venezuela: Un Enfoque para la Reconstrucción Sociocultural..". (2025), (1,14)

Recibido: 14/08/2024 Revisado: 15/08/2024 Aceptado: 16/09/2024

## Valores Organizacionales y Cultura Gerencial en Venezuela: Un Enfoque para la Reconstrucción Sociocultural

### RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre los valores organizacionales y la cultura gerencial en el contexto venezolano, y cómo estas dimensiones pueden contribuir a la reconstrucción sociocultural del país. La metodología utilizada fue de tipo documental bibliográfica, basada en la revisión de literatura relevante sobre teorías de valores organizacionales, cultura gerencial y reconstrucción sociocultural. Se examinan las propuestas de autores como Hofstede (2001), Trompenaars y Hampden-Turner (2012), Freire (1970) y Chiavenato (2017), quienes ofrecieron enfoques clave sobre la integración de estos conceptos en el contexto organizacional y social. Los resultados muestran que los valores organizacionales, como la ética, la solidaridad y la responsabilidad social, son esenciales para fortalecer la confianza en las instituciones y fomentar la cohesión social en Venezuela. Además, una cultura gerencial adaptativa, que valore la flexibilidad y la toma de decisiones inclusivas, se presenta como un mecanismo eficaz para enfrentar la incertidumbre y los desafíos estructurales del país. La interacción entre estos dos elementos resulta en un modelo organizacional que no solo beneficia a las instituciones, sino que también tiene un impacto positivo en la reconstrucción social. En la discusión, se destaca la sinergia entre valores organizacionales y gerencia cultural como una vía clave para la transformación social. Las conclusiones indican que el fortalecimiento de estos aspectos puede generar procesos de cambio sostenibles, que contribuyan a la regeneración de la sociedad venezolana, con un enfoque ético y equitativo.

**Descriptor:** Valores Organizacionales, Cultura, Gerencial, Venezuela, Enfoque, Reconstrucción Sociocultural

**Reseña Biográfica** Doctor en Ciencias de la Educación (UPEL). Magister en Gerencia Pública (UNELLEZ), Abogado (UNELLEZ) Licenciado en Contaduría Pública. Ingeniero Civil (UCLA) Profesor Convencional UNELLEZ, Ingeniero Inspector INFREA,



Universidad Nacional Experimental de los Llanos  
Centrales  
Rómulo Gallegos  
Decanato del Área Ciencias de la Educación  
Centro de Estudios E Investigación (CEIACERG)

**REVISTA CIENTÍFICA**  
CIENCIAEDUC

Depósito Legal Número: GU218000006  
ISSN: 2610-816X



**Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela**

**Dr. David Rafael Pérez España.**

National Experimental University of the Western Plains Ezequiel Zamora

Email: davidperezspana@gmail.com

Orcid Code: <https://orcid.org/0000-0002-9395-6639>

How to cite this article: "David Rafael Pérez España. Organizational Values And Managerial Culture In Venezuela: An Approach To Sociocultural Reconstruction. (2025), (1,14)

Received: 14/08/2024 Revised: 15/08/2024 Accepted: 16/09/2024

## **Organizational Values And Managerial Culture In Venezuela: An Approach To Sociocultural Reconstruction**

### **ABSTRACT**

The present study aimed to analyze the relationship between organizational values and managerial culture in the Venezuelan context, and how these dimensions can contribute to the sociocultural reconstruction of the country. The methodology used was bibliographical documentary type, based on the review of relevant literature on theories of organizational values, managerial culture and sociocultural reconstruction. The proposals of authors such as Hofstede (2001), Trompenaars and Hampden-Turner (2012), Freire (1970) and Chiavenato (2017) are examined, who offered key approaches on the integration of these concepts in the organizational and social context. The results show that organizational values, such as ethics, solidarity and social responsibility, are essential to strengthen trust in institutions and foster social cohesion in Venezuela. Furthermore, an adaptive management culture, which values flexibility and inclusive decision-making, is presented as an effective mechanism to face the country's uncertainty and structural challenges. The interaction between these two elements results in an organizational model that not only benefits institutions, but also has a positive impact on social reconstruction. In the discussion, the synergy between organizational values and cultural management is highlighted as a key path to social transformation. The conclusions indicate that strengthening these aspects can generate sustainable change processes that contribute to the regeneration of Venezuelan society, with an ethical and equitable approach.

**Descriptors:** Organizational Values, Culture, Managerial, Venezuela, Approach, Sociocultural Reconstruction

**Biographical Summary** Doctor in Educational Sciences (UPEL). Master in Public Management (UNELLEZ), Lawyer (UNELLEZ) Graduate in Public Accounting. Civil Engineer (UCLA) Conventional Professor UNELLEZ, Inspector Engineer INFREA, ABSTRACT



## INTRODUCCIÓN

En el contexto venezolano, las organizaciones enfrentan desafíos significativos que trascienden lo económico, implicando una profunda revisión de los valores que sustentan su funcionamiento. La axiología organizacional, como disciplina que estudia los valores en el ámbito institucional, se erige como una herramienta clave para analizar cómo estos principios éticos y culturales influyen en la gerencia y, en consecuencia, en el desarrollo de la sociedad. En un escenario marcado por cambios sociopolíticos y económicos, resulta imprescindible explorar la relación entre los valores organizacionales y la cultura gerencial como pilares fundamentales para la reconstrucción sociocultural del país.

Este estudio argumenta que la gestión efectiva de las organizaciones venezolanas requiere un replanteamiento axiológico, donde los valores éticos, la responsabilidad social y la transparencia sean protagonistas. En este sentido, la gerencia cultural, entendida como el proceso que articula las prácticas de gestión con las características culturales de un entorno específico, se presenta como un enfoque estratégico para fortalecer el tejido organizacional y contribuir al desarrollo integral de las comunidades. Por su parte, la axiología organizacional y la gerencia cultural no operan de manera aislada; al contrario, están intrínsecamente relacionadas. Los valores que definen a una organización influyen directamente en las decisiones gerenciales, impactando la cohesión interna, el compromiso de los empleados y la percepción de la organización por parte de la sociedad. En un país con una rica diversidad cultural como Venezuela, el desafío radica en construir modelos de gestión que no solo respondan a las necesidades del mercado, sino que también sean coherentes con los valores y aspiraciones culturales del entorno.

Desde esta perspectiva, el presente artículo aborda cómo la integración de valores organizacionales sólidos y una gerencia cultural adaptativa pueden convertirse en una vía para la reconstrucción sociocultural venezolana. Este enfoque no solo reconoce la importancia de las organizaciones como agentes económicos, sino también como actores sociales con un rol determinante en la configuración de una nueva ética colectiva. En el proceso, se busca aportar una reflexión crítica que sirva de base teórica para el diseño de estrategias gerenciales sostenibles y culturalmente pertinentes en el contexto venezolano.

## Desarrollo

### **Integración de valores organizacionales sólidos y gerencia cultural adaptativa**

La integración de valores organizacionales sólidos y una gerencia cultural adaptativa es fundamental para abordar los desafíos que enfrenta Venezuela en el proceso de reconstrucción sociocultural. Según Chiavenato (2017, 23), los valores organizacionales contribuyen “ la esencia de la cultura

## **Valores Organizacionales y Cultura Gerencial en Venezuela: Un Enfoque para la Reconstrucción Sociocultural**





## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

de una organización y actúan como guías para el comportamiento de sus miembros, estableciendo una dirección ética y estratégica". Este marco axiológico no solo influye en las prácticas internas, sino que también modela las relaciones de la organización con su entorno. A su vez, afirma que "una organización cimentada en valores sólidos no solo fortalece la cohesión interna, sino que también proyecta una imagen positiva hacia la sociedad, convirtiéndose en un actor clave para el desarrollo comunitario".

Esta perspectiva resalta que los valores organizacionales tienen una doble función: generar un sentido de pertenencia y compromiso dentro de la organización, y contribuir al bienestar social mediante prácticas éticas y responsables. En el contexto venezolano, donde el tejido social y organizacional se encuentra fragmentado, la necesidad de valores sólidos adquiere una relevancia aún mayor.

La gerencia cultural adaptativa, por su parte, implica la capacidad de alinear las prácticas gerenciales con las particularidades culturales de una sociedad. Hofstede (2001, 20) plantea que "las diferencias culturales afectan profundamente los estilos de liderazgo y las dinámicas organizacionales". En este sentido, una gerencia que no solo comprenda, sino que también valore y adapte sus estrategias a las características culturales de Venezuela, puede generar un impacto transformador. Del mismo modo, señala que "el éxito de las organizaciones en entornos culturalmente diversos depende de su habilidad para integrar prácticas gerenciales adaptativas que respeten y potencien los valores locales". Por lo que, la combinación de valores sólidos y prácticas gerenciales adaptativas permite a las organizaciones operar como catalizadores de cambio social. Esto se traduce en un modelo de gestión que no solo busca resultados económicos, sino también un impacto positivo en el entorno sociocultural. Por ejemplo, iniciativas organizacionales que promuevan la inclusión, la igualdad de oportunidades y la sostenibilidad pueden convertirse en referencias éticas para otras instituciones, generando un efecto multiplicador.

En el caso venezolano, la reconstrucción sociocultural requiere no solo políticas públicas efectivas, sino del mismo modo, la contribución activa de las organizaciones como agentes de cambio. La integración de valores sólidos proporciona un norte ético y una base de cohesión interna, mientras que una gerencia cultural adaptativa asegura que las estrategias organizacionales sean pertinentes y efectivas en el contexto local. Juntas, estas dimensiones representan una vía viable y necesaria para fortalecer la identidad cultural, la confianza social y la sostenibilidad de las organizaciones, elementos cruciales para el renacimiento de una sociedad en crisis.

Por lo tanto, la relación entre valores organizacionales sólidos y una gerencia cultural adaptativa es esencial para la reconstrucción sociocultural en contextos de transformación como el venezolano.

### Valores Organizacionales y Cultura Gerencial en Venezuela: Un Enfoque para la Reconstrucción Sociocultural



Dr. David Rafael Pérez España

## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

Diversos autores coinciden en que estas dimensiones no solo fortalecen la identidad organizacional, sino igualmente, contribuyen al desarrollo de un tejido social más cohesionado y resiliente. Schein (2010, 27) destaca que

Los valores organizacionales son los fundamentos de la cultura organizacional y operan como un sistema de creencias compartidas que guía el comportamiento colectivo. La cultura organizacional bien cimentada en valores claros y sólidos puede convertirse en un activo estratégico que permite enfrentar la incertidumbre externa y la complejidad social.

En el caso venezolano, esta afirmación cobra relevancia porque las organizaciones deben asumir un rol más amplio como agentes de cambio social. Una cultura organizacional basada en valores como la equidad, la justicia y la responsabilidad social puede influir positivamente en la reconstrucción de la confianza y la cohesión comunitaria. Por su parte, Trompenaars y Hampden-Turner (2012, 86) proponen “que las culturas organizacionales y nacionales interactúan de manera dinámica, y la capacidad gerencial de adaptarse a estas particularidades es clave para el éxito”. Según estos autores, “una gerencia culturalmente consciente es aquella que adapta sus prácticas sin comprometer los principios fundamentales de la organización, generando así una sinergia entre los valores locales y los objetivos globales” En Venezuela, donde las organizaciones operan en un entorno de complejidad sociocultural, una gerencia adaptativa implica reconocer y respetar las tradiciones culturales al mismo tiempo que se promueven prácticas modernas y eficaces. Por ejemplo, el liderazgo inclusivo y colaborativo puede resonar con los valores comunitarios venezolanos, potenciando así la aceptación y el compromiso organizacional.

### Cultura Gerencial en Venezuela

La cultura gerencial en Venezuela está profundamente influenciada por las características sociales, económicas y políticas del país. Este concepto abarca las prácticas, valores y estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones venezolanas, los cuales reflejan las dinámicas culturales locales. Hofstede (2001, 45) define la cultura gerencial como “el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que influyen en los comportamientos gerenciales dentro de una organización y que están, a su vez, condicionados por la cultura nacional”. En el caso venezolano, estos elementos incluyen una alta valoración de las relaciones interpersonales, un enfoque jerárquico en la toma de decisiones y una tendencia a priorizar la adaptabilidad frente a la planificación a largo plazo debido a la inestabilidad del entorno. A su vez, afirma que “en sociedades como la venezolana, con altos índices de colectivismo, la cultura gerencial tiende a enfatizar la lealtad, las redes de apoyo y la cohesión grupal como mecanismos para superar la incertidumbre”.

## Valores Organizacionales y Cultura Gerencial en Venezuela: Un Enfoque para la Reconstrucción Sociocultural



Dr. David Rafael Pérez España

## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

En este sentido, la gerencia en Venezuela opera en un marco que prioriza las conexiones humanas y la improvisación como respuestas estratégicas frente a las limitaciones estructurales y los cambios constantes. Esta dinámica refuerza la dependencia de los líderes carismáticos, cuya autoridad y capacidad para inspirar confianza son fundamentales en la gestión. Cabe considerar los elementos Claves de la Cultura Gerencial en Venezuela.

- 1.- Jerarquización: Según Schein (2010, 35), “las culturas organizacionales jerárquicas tienden a centralizar la toma de decisiones en los niveles más altos”. En Venezuela, esta característica se manifiesta en la dependencia de los líderes, quienes a menudo concentran no solo el poder formal, sino también la autoridad moral dentro de las organizaciones. Del mismo modo, indica que “la cultura organizacional en contextos jerárquicos dificulta la delegación efectiva, pero permite un liderazgo más visible y simbólico”. En Venezuela, este estilo de liderazgo está condicionado por la percepción cultural de que la figura del líder es esencial para garantizar la estabilidad en momentos de crisis. Sin embargo, esta centralización puede limitar la innovación y la participación en niveles inferiores.
- 2.- Relaciones Interpersonales y Colectivismo: Según Trompenaars y Hampden-Turner (2012, 60), “las sociedades con una alta orientación al colectivismo valoran la construcción de relaciones de confianza como base para las operaciones organizacionales”. En el contexto venezolano, esta orientación se refleja en una fuerte dependencia de las redes informales y personales para resolver problemas organizacionales. A su vez, plantea que, “En culturas colectivistas, las relaciones personales actúan como un mecanismo de cohesión, sustituyendo estructuras formales en entornos de alta incertidumbre” Este énfasis en las relaciones humanas genera un ambiente de trabajo colaborativo, aunque a veces puede derivar en prácticas de favoritismo o nepotismo que afectan la meritocracia y la eficiencia.
- 3.- Adaptabilidad frente a la incertidumbre: Mintzberg (2009, 97) describe que “en entornos altamente inestables, las organizaciones desarrollan una cultura gerencial orientada a la improvisación y la flexibilidad”. En Venezuela, esta característica es particularmente relevante debido a los cambios frecuentes en las condiciones económicas y políticas. Del mismo modo, argumenta que “la capacidad de adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes es esencial en contextos donde la planificación a largo plazo se ve limitada por factores externos impredecibles”. Esta adaptabilidad, si bien permite a las organizaciones mantenerse operativas, también limita el desarrollo de estrategias sostenibles a largo plazo, lo que genera ciclos de corto alcance en las prácticas gerenciales.

La cultura gerencial en Venezuela está caracterizada por una fuerte influencia de factores culturales como el colectivismo, la jerarquización y la adaptabilidad. Estos elementos responden tanto a la idiosincrasia del pueblo venezolano como a las condiciones históricas y socioeconómicas que

### Valores Organizacionales y Cultura Gerencial en Venezuela: Un Enfoque para la Reconstrucción Sociocultural



Dr. David Rafael Pérez España

han moldeado el panorama organizacional. La gerencia venezolana refleja una profunda dependencia de las relaciones interpersonales, la improvisación como estrategia y un liderazgo jerárquico. Si bien estas características han permitido la supervivencia organizacional en tiempos de crisis, también presentan desafíos en términos de eficiencia, equidad y sostenibilidad a largo plazo.

### **Reconstrucción sociocultural: Impacto colectivo**

Freire (2002, 123), desde su enfoque crítico, resalta “la importancia de las instituciones como espacios de transformación social. Por lo que, las organizaciones deben ser vistas como microcosmos donde se refleja y se reinventa la estructura sociocultural”. En este sentido, los valores organizacionales sólidos y una gerencia cultural adaptativa pueden desempeñar un papel crucial en la reconstrucción de las narrativas socioculturales de una nación en crisis. Al vincular la axiología con la gestión cultural, las organizaciones pueden diseñar estrategias que no solo respondan a sus necesidades internas, sino que también promuevan valores cívicos y ciudadanos. Esto se traduce en un modelo de gestión que fomenta la participación activa de los empleados y la comunidad, contribuyendo al desarrollo sostenible y al fortalecimiento de una identidad cultural resiliente.

La integración de valores organizacionales sólidos y una gerencia cultural adaptativa permite a las organizaciones venezolanas operar como agentes de cambio transformador. Schein (2010), Trompenaars y Hampden-Turner (2012) y Freire (2002) coinciden en que estas dimensiones pueden impactar tanto a nivel interno como externo, promoviendo prácticas éticas, inclusivas y sostenibles. En el contexto actual, donde las fracturas sociales y la desconfianza son desafíos clave, las organizaciones deben adoptar una visión integral que articule sus principios axiológicos con las particularidades culturales locales. Este enfoque no solo fortalece la capacidad organizacional, sino que también sienta las bases para una reconstrucción sociocultural que reconozca y valore la diversidad, promueva la equidad y potencie el desarrollo comunitario.

### **Metodología**

El presente estudio utilizó una metodología documental bibliográfica, caracterizada por el análisis crítico y sistemático de fuentes secundarias con el objetivo de construir una visión integradora sobre los valores organizacionales y la cultura gerencial en Venezuela. Este enfoque permite interpretar, correlacionar y extraer conocimiento relevante de textos académicos, informes, libros y artículos, aportando un marco conceptual sólido. Arias (2016, 28) define la investigación documental como "un proceso de indagación que se fundamenta en el análisis exhaustivo de información contenida en documentos, para generar nuevas interpretaciones o





enriquecer las existentes". Este tipo de metodología resulta adecuada para estudios teóricos, como el presente, que buscan explorar y analizar conceptos abstractos como los valores organizacionales y la cultura gerencial. Al mismo tiempo, Arias (2016, 30), establece que "la investigación documental es indispensable para construir bases teóricas y conceptuales que permitan la generación de conocimiento sustentado en evidencia científica". En este estudio, la metodología documental permitió una revisión exhaustiva de literatura especializada, permitiendo no solo la recopilación de datos, sino también el establecimiento de relaciones entre conceptos claves. Además, posibilita identificar lagunas teóricas y áreas de oportunidad para nuevas investigaciones. Según Sampieri, Collado y Lucio (2014, 89), un estudio documental debe fundamentarse en "fuentes primarias y secundarias relevantes, considerando su confiabilidad, actualidad y pertinencia".

Para este trabajo, se seleccionaron obras clásicas y contemporáneas sobre cultura gerencial y valores organizacionales, complementadas con estudios sobre el contexto venezolano. "El rigor en la selección de fuentes garantiza la validez y la profundidad del análisis documental". Las fuentes utilizadas abarcan autores internacionales, como Hofstede, Trompenaars y Mintzberg, combinados con estudios nacionales sobre la idiosincrasia y el contexto organizacional venezolano, proporcionando una visión global y contextual. Del mismo modo, de acuerdo con Krippendorff (2018, 24), el análisis de contenido es "una técnica fundamental en los estudios documentales, ya que permite descomponer textos en unidades significativas para identificar patrones, categorías y relaciones. Se basa en la codificación de datos textuales para descubrir estructuras subyacentes en el discurso" En este estudio, el análisis de contenido se utilizó para identificar categorías clave como valores organizacionales, cultura gerencial, liderazgo adaptativo y reconstrucción sociocultural, estableciendo conexiones entre ellas y el contexto venezolano.

A su vez, la integración de los hallazgos documentales busca construir un marco conceptual que articule los valores organizacionales con la cultura gerencial, destacando su papel en la reconstrucción sociocultural de Venezuela. McMillan y Schumacher (2010, 39) sostienen que "la síntesis teórica es crucial para generar aportes significativos desde la investigación documental. La integración de datos es un proceso creativo que transforma información dispersa en un conocimiento coherente y significativo" En este caso, el proceso integrador permitió relacionar conceptos universales con las especificidades del contexto venezolano, estableciendo un puente entre la teoría y la realidad local. Por lo que, la metodología documental bibliográfica utilizada en este estudio se fundamenta en el análisis crítico de fuentes teóricas y empíricas que abordan los valores organizacionales y la cultura gerencial.

## **Valores Organizacionales y Cultura Gerencial en Venezuela: Un Enfoque para la Reconstrucción Sociocultural**



**Dr. David Rafael Pérez España**



Esta aproximación permite: Construir un marco conceptual sólido basado en teorías reconocidas. Interpretar el contexto venezolano a partir de una perspectiva interdisciplinaria. Proponer relaciones significativas entre los conceptos estudiados y la realidad sociocultural del país. El enfoque documental no solo facilitó la recopilación de información, sino que permitió desarrollar interpretaciones críticas que contribuyen a la discusión académica y práctica sobre el tema.

### **Resultados**

El análisis documental permitió identificar elementos fundamentales sobre los valores organizacionales y la cultura gerencial en Venezuela, destacando cómo estas dimensiones interactúan en el contexto sociocultural del país. A continuación, se presentan los resultados principales, contrastando autores y evaluando su relevancia para la reconstrucción sociocultural: Según Hofstede (2001, 20), “los valores organizacionales son el núcleo de la cultura de una organización, ya que establecen las normas que guían las decisiones y comportamientos de sus miembros”. Este marco teórico encuentra eco en Schein (2010, 34), quien argumenta que “los valores son esenciales para la creación de una cultura organizacional sólida y adaptable”. Hofstede plantea un enfoque centrado en valores universales como la colectivización, mientras que Schein enfatiza cómo los valores se integran en la práctica diaria y se adaptan a contextos específicos. En el caso venezolano, los valores organizacionales deben considerar la resiliencia y la solidaridad como respuestas a los retos económicos y sociales. En el contexto venezolano, los valores como la ética, la cooperación y la responsabilidad social emergen como esenciales para fortalecer la cohesión organizacional y contribuir al tejido sociocultural.

Asimismo, Trompenaars y Hampden-Turner (2012, 59) describen “la cultura gerencial como un sistema dinámico que debe adaptarse a las demandas del entorno”. Por su parte, Mintzberg (2009, 89) destaca que “una gerencia efectiva debe balancear la planificación estratégica con la flexibilidad para responder a crisis”. Mientras que Trompenaars subraya la diversidad cultural y su impacto en la gerencia, Mintzberg enfatiza la capacidad del gerente para liderar en situaciones complejas. En Venezuela, donde los entornos organizacionales están marcados por incertidumbre económica y social, ambas perspectivas son relevantes. Una gerencia cultural adaptativa, que combine planificación estratégica con innovación y empatía, es vital para afrontar los desafíos del contexto venezolano y fomentar la estabilidad organizacional.

Al mismo tiempo, Freire (2002, 40) argumenta que “los valores organizacionales deben orientarse hacia la transformación social”, una postura que coincide con el enfoque de Chiavenato (2017, 23), quien destaca “la importancia de una cultura gerencial basada en el humanismo y la sostenibilidad”..

## **Valores Organizacionales y Cultura Gerencial en Venezuela: Un Enfoque para la Reconstrucción Sociocultural**





En este sentido, Freire aporta una visión crítica al considerar que los valores organizacionales no solo deben reforzar la productividad, sino también fomentar la equidad y la inclusión. Por otro lado, Chiavenato ofrece un marco práctico para implementar estrategias gerenciales que integren dichos valores. En Venezuela, la sinergia entre valores organizacionales sólidos y una cultura gerencial centrada en el humanismo puede actuar como un catalizador para la reconstrucción sociocultural, promoviendo prácticas inclusivas y sostenibles. Los resultados del análisis evidencian que los valores organizacionales y la cultura gerencial no solo influyen en el desempeño interno de las instituciones, sino que también tienen un efecto multiplicador en la sociedad.

Según McMillan y Schumacher (2010,90), “las organizaciones con valores claros y gerencias efectivas pueden convertirse en modelos de cambio social”. Por ello, la adopción de valores como la responsabilidad social, la transparencia y la empatía en las organizaciones venezolanas puede generar un impacto positivo en el contexto sociocultural. Esto implica una reconstrucción basada en la confianza y la colaboración entre sectores. De este modo, el fortalecimiento de los valores organizacionales y la implementación de una gerencia cultural adaptativa se perfilan como estrategias fundamentales para abordar las necesidades socioculturales de Venezuela, promoviendo un modelo de desarrollo inclusivo y sostenible.

Los resultados reflejan que, en el contexto venezolano, los valores organizacionales y la cultura gerencial son pilares esenciales para la transformación sociocultural. La integración de estas dimensiones no solo refuerza el desempeño organizacional, sino que también contribuye a construir un tejido social más cohesionado y resiliente.

### **Discusión**

La discusión de este estudio se centra en la interrelación entre los valores organizacionales y la cultura gerencial, examinando cómo estos factores pueden influir en la reconstrucción sociocultural venezolana. Los resultados obtenidos se analizan a la luz de teorías y enfoques propuestos por autores clave, permitiendo identificar convergencias, discrepancias y aplicaciones prácticas en el contexto venezolano. La literatura revisada, incluida la obra de Hofstede (2001, 23), resalta que “los valores organizacionales actúan como guías éticas y normativas que moldean las decisiones y comportamientos dentro de las organizaciones”. Estos valores se vuelven críticos en contextos de crisis, como el venezolano, donde el tejido social requiere reconstrucción.

Por lo tanto, el énfasis del autor en valores universales encuentra un paralelismo con los desafíos

## **Valores Organizacionales y Cultura Gerencial en Venezuela: Un Enfoque para la Reconstrucción Sociocultural**





## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

locales, donde valores como la ética, la solidaridad y la responsabilidad social cobran especial relevancia. Sin embargo, el contexto venezolano exige una adaptación de estos principios a las realidades económicas y sociales únicas del país. La capacidad de las organizaciones venezolanas para incorporar valores resilientes y transformadores será clave para abordar las desigualdades sociales y generar confianza en la población.

La perspectiva de Trompenaars y Hampden-Turner (2012,67) sobre la adaptabilidad cultural y la diversidad se alinea con “el contexto organizacional venezolano, caracterizado por la incertidumbre económica y política”. Asimismo, Mintzberg (2009, 70) aporta un enfoque pragmático que destaca “la importancia de la flexibilidad gerencial frente a los retos emergentes”. Mientras Trompenaars subraya la importancia de integrar elementos culturales en la gestión, Mintzberg enfatiza la capacidad del líder para tomar decisiones estratégicas en contextos complejos. Ambas perspectivas son complementarias para las organizaciones venezolanas, que enfrentan desafíos multifacéticos. La implementación de una cultura gerencial adaptativa en Venezuela puede no solo mejorar la eficiencia organizacional, sino también actuar como un modelo para la sociedad, promoviendo resiliencia y cohesión en medio de la crisis.

Los postulados de Freire (2002) y Chiavenato (2017) sobre la relación entre los valores organizacionales y la gerencia cultural destacan la importancia de un liderazgo ético y humanista para promover cambios positivos en la sociedad. Freire propone un enfoque transformador que utiliza los valores organizacionales como herramientas para generar equidad y justicia social, mientras Chiavenato ofrece un marco práctico para aplicar estos principios en contextos gerenciales. En Venezuela, donde las instituciones enfrentan crisis de confianza y legitimidad, esta interacción adquiere un papel crucial. La sinergia entre valores organizacionales sólidos y una cultura gerencial efectiva puede convertirse en un motor de cambio, fomentando prácticas inclusivas y sostenibles que trasciendan el ámbito organizacional y beneficien a la sociedad en general.

Asimismo, la reconstrucción sociocultural de Venezuela requiere un enfoque sistémico en el que las organizaciones desempeñen un papel central. Según McMillan y Schumacher (2010), “las organizaciones con principios claros y gerencias adaptativas pueden convertirse en modelos de transformación social”. La adopción de valores organizacionales como la transparencia, la solidaridad y la responsabilidad social puede fortalecer la confianza entre los actores sociales. Al mismo tiempo, la cultura gerencial basada en la innovación y la empatía puede actuar como un vehículo para la cohesión social. La reconstrucción sociocultural de Venezuela dependerá de la capacidad de las organizaciones para liderar con principios claros y estrategias adaptativas, contribuyendo a un modelo de desarrollo más equitativo y sostenible.

### Valores Organizacionales y Cultura Gerencial en Venezuela: Un Enfoque para la Reconstrucción Sociocultural



Dr. David Rafael Pérez España



La discusión resalta que, aunque los valores organizacionales y la cultura gerencial han sido ampliamente estudiados a nivel global, su aplicación en el contexto venezolano presenta retos únicos y oportunidades significativas. La necesidad de un liderazgo transformador y la adaptación a las condiciones locales emergen como elementos centrales para que estas dimensiones impacten de manera positiva en la reconstrucción sociocultural.

### **Conclusiones**

El estudio sobre valores organizacionales y cultura gerencial en Venezuela, y su relación con la reconstrucción sociocultural, ha proporcionado una visión clara sobre cómo estos factores pueden actuar como motores clave para el cambio social y organizacional en el país. A partir de los análisis teóricos y la revisión de las perspectivas de autores destacados, se pueden establecer las siguientes conclusiones generales: Los valores organizacionales no solo guían las conductas internas de las instituciones, sino que, al ser promovidos dentro de un marco ético y transformador, pueden tener un impacto directo en la reconstrucción sociocultural de Venezuela. Valores como la ética, la solidaridad, la justicia social y la responsabilidad social se perfilan como pilares fundamentales en un proceso de cambio. Organizaciones que promueven estos valores pueden contribuir al fortalecimiento del tejido social y a la confianza en las instituciones.

Además, la gerencia cultural adaptativa es esencial para que las organizaciones venezolanas puedan prosperar en un entorno de alta incertidumbre. Como señalan Trompenaars y Hampden-Turner (2012), la flexibilidad y la integración de la diversidad cultural en los procesos gerenciales permiten a las organizaciones enfrentar los retos complejos que caracterizan el contexto venezolano. Esta adaptabilidad también se convierte en una herramienta poderosa para fomentar la resiliencia social y la cohesión comunitaria, favoreciendo el desarrollo de estrategias sostenibles en tiempos de crisis.

Al mismo tiempo, el estudio destaca que una cultura gerencial sólida, basada en principios éticos, y valores organizacionales integrados, puede ser un vehículo eficaz para la transformación social. Freire (2002) y Chiavenato (2017) coinciden en que el liderazgo debe estar centrado en el bienestar colectivo y la justicia social, orientando las organizaciones hacia un impacto positivo en la sociedad. Este enfoque sinérgico entre la cultura organizacional y la gerencia permite no solo el éxito institucional, sino también el avance hacia una sociedad más equitativa y cohesionada.

Por consiguiente, el fortalecimiento de los valores organizacionales y la implementación de una gerencia adaptativa no solo contribuyen a la sostenibilidad organizacional, sino que tienen un impacto directo en la reconstrucción sociocultural del país.

## **Valores Organizacionales y Cultura Gerencial en Venezuela: Un Enfoque para la Reconstrucción Sociocultural**





UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
CENTRALES  
RÓMULO GALLEGOS  
Decanato del Área Ciencias de la Educación  
Centro de Estudios e Investigación (CEIACERG)

REVISTA CIENTÍFICA  
CIENCIAEDUC

Depósito Legal Número: GU218000006  
ISSN: 2610-816X



## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

Las organizaciones que adoptan estos enfoques pueden convertirse en modelos de cambio, liderando con el ejemplo y generando procesos de inclusión, equidad y justicia social. En el contexto venezolano, esta reconstrucción pasa por el fortalecimiento de la confianza en las instituciones, lo cual solo es posible a través de prácticas organizacionales responsables y comprometidas con el bienestar social.

Si bien, los principios de valores organizacionales y cultura gerencial adaptativa son ampliamente reconocidos en la teoría, su aplicación en el contexto venezolano presenta desafíos significativos. Las crisis políticas y económicas del país han puesto a prueba la resiliencia de las organizaciones, pero también han abierto un espacio para la innovación, el liderazgo transformacional y la colaboración interinstitucional. Por lo tanto, las organizaciones venezolanas tienen la oportunidad de ser agentes activos en la creación de una sociedad más fuerte, estable y justa. En conclusión, la integración de valores organizacionales sólidos y una cultura gerencial adaptativa puede convertirse en una vía clave para la reconstrucción sociocultural venezolana. Estas prácticas no solo mejoran el desempeño organizacional, sino que contribuyen a la regeneración social, proporcionando los cimientos necesarios para un futuro más inclusivo, ético y sostenible. La capacidad de las organizaciones para liderar con principios claros, tomar decisiones estratégicas y adaptarse a las realidades locales será fundamental para avanzar en la reconstrucción sociocultural del país.

### Valores Organizacionales y Cultura Gerencial en Venezuela: Un Enfoque para la Reconstrucción Sociocultural



Dr. David Rafael Pérez España



## REFERENCIAS

- Arias, Fidas *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. 7.<sup>a</sup> ed. Caracas: Editorial Episteme, 2016.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 9.<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill, 2017.
- Freire, Paulo. *Pedagogía del oprimido*. Traducido por Jorge Mellado. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 1970.
- Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2.<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- Krippendorff, Klaus. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 4.<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018.
- McMillan, James H., y Sally Schumacher. *Research in Education: Evidence-Based Inquiry*. 7.<sup>a</sup> ed. Boston: Pearson, 2010.
- Mintzberg, Henry. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- Sampieri, Roberto H., Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la investigación*. 6.<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill, 2014.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4.<sup>a</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- Trompenaars, Fons, y Charles Hampden-Turner. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 3.<sup>a</sup> ed. Nueva York: McGraw-Hill, 2012.

