

## Evolución y retos de la gerencia en Venezuela

José Gregorio Figueroa-Zabala\*

Lourdes Hinojosa\*\*

---

### Resumen

El presente ensayo tiene como objetivo analizar los aspectos evolutivos y retos de la gerencia venezolana para el siglo XXI. Sustentado en aportes de autores como Drucker (2002), Piñango (2006), Pedreño (2008), Blanchard (2006) e investigaciones del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). En referencia al marco metodológico, se enmarca en un estudio documental. El estudio permitió conocer los datos históricos sobre la gerencia en Venezuela, así como sus principales debilidades, caracterizada por falta de liderazgo y de formación, igualmente, se dan a conocer los principales retos a enfrentar, como: la globalización y todas sus connotaciones, la sociedad del conocimiento y la información de los mercados, determinado por el camino de la educación como palanca y motor de desarrollo.

**Palabras clave:** gerencia en Venezuela, sociedad del conocimiento y globalización.

\* Licenciado en Administración (LUZ), Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos (UNERMB). Esp. en Gestión Pública (LUZ). Cursante de Doctorado en Educación (UNERMB). Fiscal de inspección (IMAUL Alcaldía de Lagunillas). Asesor Alcaldía de Lagunillas. Docente universitario en Uniojeda, Unermb, LUZ. Conferencista y Articulista. Asesor de diversas instituciones. Dirección electrónica: [figueroazabala@gmail.com](mailto:figueroazabala@gmail.com)

\*\* Licenciada en Administración (UJMV). Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos (UNERMB). Cursante del programa Doctorado en Educación: Perspectivas Históricas, Políticas, Curriculares y de Gestión. (LUZ-UCO-Cabimas, 2007-2013). Docente de pregrado y postgrado (UNERMB, UNIOJEDA). Dirección electrónica: [hilourdes@gmail.com](mailto:hilourdes@gmail.com)

## *Evolution and Challenges for Management in Venezuela*

---

### **Abstract**

This essay aims to analyze the evolutionary aspects and challenges for Venezuelan management in the XXIst century. It is supported by contributions from authors such as Drucker (2002), Piñango (2006), Pedreño (2008) and Blanchard (2006) and research from the Institute of Advanced Management Studies (IESA). The research was documentary. The study made it possible to know historical data about management in Venezuela, as well as its main weaknesses, characterized by a lack of leadership and training. Likewise, it disclosed the main challenges being faced, such as globalization and all its connotations, the knowledge society and market information, determined by the path of education as a lever and engine for development.

**Key words:** management in Venezuela, knowledge society, globalization.

### **Introducción**

Cuando se pretende analizar los principales retos de la gerencia venezolana para el siglo XXI, no se puede dejar pasar por alto la situación actual de las organizaciones venezolanas, tanto públicas como privadas, para poder diagnosticar su situación. Por cuanto, la gerencia venezolana no ha logrado, salvo en ciertas organizaciones, vencer la ineficacia, baja productividad, ni mucho menos superar climas de trabajo pocos atractivos, así como, no ha podido establecer criterios de responsabilidad y valores.

Evaluar estos aspectos es una tarea importante en un mundo globalizado, en el cual, las organizaciones exitosas se adaptan a los cambios tecnológicos y a la nueva cultura que implica la integración de los mercados. Para enfrentar estos retos, es preciso asumir que se está en situación de desventaja frente a otros países, lo cual implica, procurar esfuerzos compartidos desde el sector público y el privado, para desarrollar políticas de formación de líderes de acertada actitud entre los problemas y desafíos que implican el mundo moderno tanto en lo tecnológico como en el fortalecimiento de la cultura organizacional. Cabe destacar que, el mundo está dominado por la tecnología, la información y el conocimiento, por ello, resulta ineludible el compromiso de aliarse con estos procesos, en los cuales, la gerencia jugará un papel de vital importancia.

Ahora bien, producir cambios organizacionales requiere de un proceso de aprendizaje continuo, de motivación al logro, para convertirse en líderes del cambio, creativos, innovadores y participativos, se necesitan de nuevos diseños organizacionales, como de procedimientos adecuados. Para ello, solo es posible, si y solo si, se producen cambios internos, de actitud ante la vida, es valorar cada paso, es actuar con ética y responsabilidad.

Por lo antes expuesto, el ensayo se enmarca dentro del tema de la evolución y retos de la gerencia venezolana para el siglo XXI, analizando sus características evolutivas, sus debilidades y sus principales rasgos, así como determinar sus principales desafíos en el mundo de la globalización y la sociedad del conocimiento.

## **Evolución de la gerencia en Venezuela**

Antes de realizar detalles evolutivos, es interesante recordar el papel de la gerencia desde el punto de vista conceptual; así, gerencia es el gobierno de las empresas, es dirigir y tomar decisiones importantes para una organización, aplicando el proceso administrativo, valga decir: planificar, organizar, dirigir y controlar.

En 1885, se creó un instituto de formación de actividades administrativas con la creación de la escuela de Arte de la Taquigrafía, la cual fue el punto de origen de la creación de escuelas comerciales en diferentes ciudades del país, como: Caracas, Barquisimeto, Ciudad Bolívar y Puerto Cabello, con la intención de formar personal con conocimientos en actividades comerciales. En 1937, se crea en Caracas el primer Instituto de Hacienda y de Administración Comercial que formaba personal con conocimientos de contabilidad, mercadeo y relaciones industriales.

A partir de 1960, se comenzaron a crear las escuelas de administración en las universidades del país. En la década de los ochenta, los estudios de administración comienzan a tener mayor demanda, influenciada por la gran crisis económica, lo cual originó entre otras cosas, la aparición dentro del lenguaje político y empresarial de la palabra “gerencia”, la cual fue vinculada a los males de los pobres resultados políticos-económicos, que exigían gerencia para las empresas públicas y privadas, lo cual permitió mayor demanda de estudios de administración en el país como vehículo de superación de la crisis.

Al respecto, el tiempo demostró que para vencer las dificultades del país, no bastaba con hablar de gerencia, sino que se requeriría comprender la cultura venezolana, de su complejidad, la aplicación de tecnicismos gerenciales, muchos de ellos extranjeros, fuera de todo contexto, no fue suficiente, por cuanto se requeriría de la aplicación de la gerencia, comprendida desde su realidad.

En los años noventa, el interés por el estudio de la gerencia continúa, al punto de que los estudios de postgrado de mayor demanda era la gerencia, en cualquiera de sus especialidades. Indudablemente, las tendencias gerenciales de los noventa se ven fuertemente influenciadas por vocablos en inglés y a los cambios tecnológicos, sobre: la calidad total, la productividad, planificación estratégica, competitividad, organizaciones inteligentes, organizaciones livianas, outsourcing, reingeniería, entre otras tendencias, todas ellas, con el propósito de llegar a la búsqueda de la excelencia.

Es oportuno recordar que, en la década de los noventa, específicamente en 1994, estalla la crisis bancaria, desencadenó el conocimiento de resultados que las empresas privadas no presentaban niveles gerenciales más eficientes y transparentes que las empresas públicas, es decir, la gestión era poco prominente y efectiva, traducidas en un liderazgo tradicional poco alentador y motivador.

Esta crisis bancaria, trajo como consecuencia una gran inseguridad jurídica para las inversiones, principalmente porque el estado no cumplía su rol de supervisión, control y vigilancia del sector bancario, a través del Fondo de Garantía de Depósitos Bancarios (FOGADE), trayendo como resultado una fuerte crisis económica al país y, con ello, un déficit fiscal estimado en 730 mil millones de bolívares que obligó a la cancelación de pagos de la deuda externa, cuestión que representó el 35 % del presupuesto nacional por ese concepto; además de esto, aumentó el índice de precios al consumidor (inflación), el desempleo y la pobreza (García, 1998).

Estos sucesos demostraron nuevamente la poca eficacia de la gerencia, la cual lleva a preguntar si ¿realmente es la gerencia por sí sola la herramienta para desarrollarnos? La gerencia no puede verse aisladamente, es necesario profundizar en su estudio y aplicación, sin duda, analizar la cultura venezolana y los procesos organizacionales para afrontar los retos del siglo XXI.

## Debilidades de la gerencia venezolana

El reto del desarrollo de la excelencia implica asumir políticas de cambio, del conocimiento y de aprovechar las oportunidades. Escribir sobre las debilidades de la gerencia venezolana, es tocar los puntos críticos que no permiten cumplir con los objetivos fijados en el proceso de planificación de las organizaciones. La gerencia venezolana debe soportarse en la definición clara de sus objetivos, así como en la determinación de ser organizaciones en búsqueda de la excelencia, tal como lo señala Drucker (2002:119).

Los esquemas, estructuras y diseños de las organizaciones venezolanas representan una demostración de la debilidad de los procesos organizacionales que incide en su baja productividad, con una cultura organizacional incapaz de generar cambios en el clima organizacional, precisamente por su baja eficacia gerencial.

Hacer una declaración de la misión, visión y valores, sin que estos sean conocidos por los integrantes de la organización, conlleva al desprendimiento de los procesos organizacionales. La misión se refiere al ámbito de los negocios, la visión a la orientación del esfuerzo organizacional, los valores son la intensidad de las convicciones y fundamentos de la conducta, es decir, la cultura, ética y responsabilidad.

En todos estos procesos, las organizaciones deben aplicar una correcta gerencia del proceso administrativo, valga recordar: planificar, organizar, dirigir y controlar. Es necesario modificar el medio y su entorno. El gran pensador "Maquiavelo" en su genial obra "El Príncipe", describe los diferentes caminos para llegar al poder y el cómo conservarlo, declarando como principios fundamentales la virtud y la fortuna. Entendiéndose la virtud, como la habilidad de fijarse objetivos y alcanzarlos.

La gerencia debe encaminarse a no estar forzada por circunstancias, y debe sacarle provecho a las situaciones desfavorables, donde se es presionada por un ambiente cargado de amenazas. La alta gerencia venezolana, al igual que en otros países latinoamericanos, está conformada por gerentes que en su gran mayoría son bilingües, destacándose en sus estudios de postgrados, con experiencia en empresas transnacionales.

Las debilidades de nuestra gerencia, amenazan con derribar a las organizaciones venezolanas de no adaptarse a las nuevas realidades que imponen el proceso de globalización y los avances tecnológicos. La revis-

ta Fortune 500 (2004), comenta en uno de sus artículos, que las organizaciones venezolanas corren el riesgo de ser absorbidas o unificadas, simplemente saldrán del mercado para el año 2010.

Estos datos revelan, que las organizaciones venezolanas deben replantear sus estrategias para encarar los nuevos desafíos, demostrando que la gerencia es débil, a nivel de formación, de liderazgo, de toma de decisiones, falta de políticas motivadoras, generadoras de estímulos para enfrentar y vencer retos.

## **Principales rasgos de la gerencia en Venezuela**

La gerencia cumple diversas funciones, siendo lo más importante lograr la permanencia de la organización en el mercado. La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una organización. Cuando se plantean objetivos, estos deben cumplir con los principios fundamentales de la administración, los cuales, al transcurrir el tiempo deben replantearse para adaptarlos a los nuevos.

La gerencia debe verse como un proceso, en la práctica un gerente cumple simultáneamente con el proceso administrativo (planifica, organiza, dirige y controla). Hoy día la gerencia debe asumir como suyo la necesidad de: innovación, productividad, uso eficiente de los recursos materiales y financieros, rentabilidad, desarrollo organizacional, desarrollo de una cultura y clima organizacional vinculados con los tiempos modernos, liderazgo firme y participativo, responsabilidad social.

Estos propósitos, son señalados por autores como Blanchard (2006:492) que afirma que “el éxito de una organización se debe fundamentalmente al cumplimiento de estos propósitos y a un liderazgo firme y estimulador”. En el caso venezolano, las organizaciones deben convertirse en espacios apropiados para la comunicación y la reflexión, mejorando sus procesos en forma continua.

Cuando se identifican características de la gerencia en Venezuela, es frecuente determinar la influencia decisiva de los empresarios y dueños de los medios de producción en el proceso general de la gerencia, así como la influencia del modelo de gestión pública, caracterizada por la ineficacia, baja productividad, alta corrupción y escasas políticas motivadoras.

Ante esta situación se encuentran: influencia directa del propietario en el proceso de toma de decisiones, alta centralización y concentración de las organizaciones en limitadas personas, su principal fuente de financiamiento es el crédito generalmente a corto plazo, los principales cargos lo ocupan sus propios dueños, es decir, son empresas familiares, con mínimas oportunidades de ampliar la participación accionaria, limitada aplicación de técnicas gerenciales en sus prácticas rutinarias.

Entre otros aspectos a considerar, se tiene: insuficientes cambios estructurales en normas, principios y políticas, baja influencia del proceso administrativo, ausencia de una cultura organizacional cónsona con los tiempos cambiantes, carencia de planes para el desarrollo del talento humano, mínima innovación y desarrollo de habilidades, omisión de una planificación estratégica, falta de liderazgo eficiente, alejamiento en la integración con los planes gubernamentales.

## **El perfil del gerente venezolano**

Es muy importante que la gerencia venezolana logre desarrollar políticas alentadoras para los integrantes de sus organizaciones, a desarrollar y compartir sus visiones. El país requiere y necesita de una nueva generación de líderes en todos los escenarios para salir adelante, alcanzar estabilidad que conduzca a elevar el nivel de vida de sus ciudadanos, además, se debe romper con los viejos esquemas y paradigmas tradicionales para que los gerentes sean capaces de liderar y profundizar los cambios necesarios.

El nuevo gerente, el requerido, debe transformar sus organizaciones en nuevas estructuras que cumplan con su papel económico que el país requiere, para garantizar un nivel de vida que supere sus actuales condiciones de vida.

El gerente debe ser integral, es decir, tanto en la administración pública como en la administración privada, debe ser un gerente comprometido con los cambios. En este escenario, juegan un papel importantísimo e interesante las instituciones de formación gerencial. Su formación debe estar orientada al logro y cumplimiento de objetivos que rompan las viejas costumbres gerenciales (autocráticas). Se debe tener gerentes modernos, motivadores y generadores de ideas creadoras de cambios y de estímulos para comprender la participación colectiva, que logren entender que los cambios no se decretan.

Este nuevo gerente debe ser el modelo gerencial venezolano integral y no solo económico-administrativo, es decir, su perfil debe ser holístico, sistémico, capaz de interpretar las necesidades de cambio, que comprenda e intérprete los procesos históricos, sociológicos y culturales de las organizaciones venezolanas. El perfil requerido debe orientarse a la estimulación por la investigación de los diferentes escenarios del mundo globalizado e integrado comercialmente.

Es de resaltar que, el perfil del gerente, debe dirigirse a comprender también que su formación y desarrollo está más en una función social que material, y no ver, que solo jugosos contratos profesionales, con buenos salarios y atractivos beneficios, lo cual sin duda, es justo y necesario, pero es bueno pensar en esa realidad que parece estar alejada de los propósitos gerenciales.

Esto afirma que la alta gerencia no está vinculada ni parece interesada en la problemática socio-económica de nuestro país. Su perfil es más de Harvard, metodológicamente formado para dirigir organizaciones tecnológicamente modernas en sus recursos materiales (equipos), pero con un recurso humano alejado de ese mundo, pues, las organizaciones no solo están formadas por los gerentes, sino también por una gran cantidad de trabajadores que desconocen las políticas, la misión, visión, y los objetivos que se trazan, lo cual va a tener resultados para una gerencia exitosa, pero con una organización desvinculada, que no logra sentido de pertenencia con la alta gerencia.

El gerente venezolano debe no solo tener formación, sino también vocación y criterios propios para enfrentar retos. Utilizando datos del instituto de altos estudios de administración y gerencia (Piñango, 2006:4), se determinó las siguientes características:

- § Promedio de 40 años de edad.
- § 48% nació en el extranjero, 60% se ha nacionalizado.
- § Alcanzan altas posiciones alrededor de los 34 años.
- § Poseen títulos universitarios, generalmente en administración e ingeniería.
- § Un 45% ha realizado estudios de postgrado.
- § Un 40% posee experiencia en empresas multinacionales.
- § Han trabajado por lo menos en tres (3) organizaciones diferentes.



## Principales retos de la gerencia venezolana

Innovarse va a ser el reto permanente de la gerencia, para no solo sobrevivir, sino también para permanecer en el mercado. Un gran investigador del campo gerencial como Bennis (2003:112), pronosticó que para estos tiempos (siglo XXI), el mundo vería el fin de las organizaciones tradicionales y surgirán sistemas nuevos, más adecuados a las exigencias de la post-industrialización.

Tal predicción se basa en el principio evolutivo, según el cual cada época desarrolla un tipo de organización apropiada a sus características. Bennis, (2003:112) destaca que las debilidades de las organizaciones, serán los gérmenes de los nuevos sistemas organizacionales, afirmando que:

- § “Los cambios rápidos y acelerados, principalmente en el campo del conocimiento y de la explosión demográfica, que imponen nuevas y crecientes necesidades que las actuales organizaciones, no están en condiciones de atender”.
- § “El crecimiento de las organizaciones que se vuelven más complejas”
- § “Las actividades actuales, exigen personal con competencias diversas y altamente especializadas, lo cual implica problemas de coordinación y principalmente de seguimiento de los cambios acelerados”.

La gerencia moderna, se maneja en un mundo de incertidumbre y desafiante, pues se ve afectada por variables, cambios y transformaciones llenos de ambigüedad. El gerente venezolano debe enfrentar problemas, dedicar su atención a eventos tanto internos como externos, los cuales proporcionarían información contradictoria que complicara su diagnóstico perceptivo y la visión de los problemas. Estos desafíos serán permanentes que obligarán a los gerentes a enfrentar los retos con habilidad y destrezas de globalización, con todas sus implicaciones.

Adaptarse a ello es vital, por tanto, los esfuerzos deben dirigirse a la formación del talento humano, de líderes con criterios innovadores, con habilidades técnicas, conceptuales interpersonales, siendo su habilidad más importante la actitud para ser un agente de cambio, competitivo, eficaz y eficiente, orientado hacia el logro y el éxito, con visión profunda, inconformidad con la mediocridad, alta dosis de emprendedor, alianzas estratégicas, cambio cultural, calidad en el trabajo, interdependencia, responsabilidad social, flexibilidad, talento gerencial, visión de negocios,

competencias más agudas, crecimiento organizacional, nuevas tecnologías, globalización e integración de los mercados.

De acuerdo con Piñango (2006:4), “para llevar adelante el proceso de enfrentar retos, es necesario formar gerencia actualizada, capaz de comprender las características de la sociedad, hay más camino que el de la educación”. Este punto, es sin duda lo esencial, la formación, la actitud para entrar a la sociedad del conocimiento.

## **Sociedad del conocimiento, globalización y la gerencia venezolana**

En palabras de Pedreño (2008:1-6) “globalización y sociedad del conocimiento son los dos ejes estratégicos del siglo XXI, ambos han conformado en las últimas décadas un marco que explica en buena parte el crecimiento económico y el progreso en general”. Reto que constituye una labor fundamental para los gerentes venezolanos, percibir como ambos fenómenos puede permitirles crear y utilizar las estrategias para aprovechar las ventajas de la empresa, así como también, contribuir en el desarrollo y avance en la producción propia del país.

Venezuela en los últimos tiempos ha experimentado una serie de inestabilidad; política, económica y financiera, implica que las empresas o todo el sector productivo, entre de lleno a la globalización, tanto en su desarrollo, impacto, extensión, entre otros, que es imposible pensar en los resultados que desean lograr los gerentes, es decir, que no les permita retroceder en el proceso que perjudiquen el avance organizacional.

Asimismo, Pedreño (2008:1-6) hace énfasis en aquellos países de economías avanzadas y emergentes, que identifican sus ventajas, siendo irrenunciables en un modelo donde ha existido la estabilidad y crecimiento en las últimas décadas, “cabe destacar a países como Irlanda, Reino Unido, España, Estados Unidos, Corea y otros, los cuales han presentado un balance favorable, aunque con resultados desiguales en sus estrategias para maximizar las ventajas de la globalización, desde perspectivas bien distintas”.

De acuerdo a esto, los gerentes venezolanos enfrentan, hoy en día, ciertas limitaciones que no les permite un crecimiento sostenible y estable, pese a algunas restricciones gubernamentales (dificultad para acceder a las divisas, lentitud en los tramites de nacionalización, excesivos procesos bu-

rocráticos), que se ha convertido en un problema para la adquisición de materia prima, perjudicando así, el proceso gerencial en dar respuesta a las necesidades del entorno demandante de productos básicos.

De allí que, la configuración del proceso gerencial en la aplicación de conocimientos innovadores, para hacer frente a las vicisitudes y mantener a la organización en un estado funcional, de manera que todo el personal se encuentre satisfecho con lo que produce y recibe, pues, se retribuye el trabajo de la mejor manera posible.

De lo anterior, entra en juego la sociedad del conocimiento, porque a través de la formación e información, los gerentes venezolanos se acreditan un avance en el desarrollo de las estrategias empresariales, pues, les permite aportar soluciones a todo tipo de problemas, bien sea por su complejidad o dificultad de respuesta.

También, su importancia recae actualmente, en la forma como los gerentes se involucran en otras actividades que a convenir, le inyectan una salud o proceso estructural a la organización, que involucra, las relaciones, la organización, la producción y la compra, que cambia de manera progresiva la manera de adecuarse al entorno, pues el mercado demanda cambios constantes y la gerencia debe ir a la mano con los nuevos fenómenos gerenciales innovadores, que reclama un compromiso con el mundo globalizado.

Al respecto, una de las características de la sociedad del conocimiento a la que se le atribuye actualmente mayor importancia, es el avance de la capacidad científica y tecnológica que posibilita un crecimiento de la producción de bienes materiales nunca antes alcanzado, los cuales es un serio reto para los gerentes de hoy.

El avance apoyado en la sociedad del conocimiento e información y en la globalización, es un desafío para las empresas, los ciudadanos y el país, actualmente, ya que para favorecer el desarrollo del conocimiento, es necesario de recursos y políticas que estén más involucrados a los empresarios, trabajadores, relación con empresas internacionales, al desarrollo de una cultura de innovación, soportes externos a las empresas del sistema de ciencia y tecnología y clúster tecnológicos relevantes en sectores de futuro, entre otros recursos.

Pero, en la práctica, tanto los gerentes como los dirigentes del país, no tienen tan fácil la tarea de transformar y realizar ciertos cambios es-

tructurales imprescindibles para caminar con solidez hacia el nuevo modelo económico global del conocimiento (Pedreño, 2008:1-6).

En otras palabras, las políticas venezolanas en torno a investigación y educación son fundamentales para la conversión del conocimiento en instrumento para el desarrollo, crecimiento y competitividad del sector empresarial. Todo ello implica e impiden que la generación, adquisición, difusión y explotación del conocimiento se vea frustrada por el propio sistema, el cual recae en la gerencia venezolana jugar y enfrentar los desafíos con los recursos que posee.

## Reflexiones finales

En virtud de las reflexiones anteriores, no cabe duda de que las dificultades que viven las organizaciones venezolanas, con una gerencia tradicional, con resultados alejados de los objetivos modernos de la gerencia, obligan a plantear como llegar al camino de la excelencia, para ello en primer lugar, es necesario aplicar procesos transformadores a la gente; en segundo lugar, las organizaciones, se deben convertir en agentes de cambio que enfrenten y venzan los retos de la globalización con todas sus implicaciones.

Convertir las organizaciones en eficientes y productivas, agregándole valor a cada proceso para tener una sociedad más humana, con mejores niveles de vida. Ese es el reto. Romper los viejos paradigmas con nuevos esquemas y estrategias administrativas, que sirvan de fundamento no solo para el manejo de negocios y organizaciones, sino para el manejo personal, es decir, una nueva cultura que conduzca al desarrollo.

Es necesario cambiar la mentalidad con la que se administran las organizaciones, logrando la integración entre individuos y objetivos organizacionales. Para ello, es urgente y necesario el papel de la educación como arma fundamental de desarrollo. No existe otro camino.

## Referencias bibliográficas

- Bennis, Warren (2003). **Como convertirse en líder**. Editorial Perseus. Pp.112.
- Blanchard, Ken (2006). **El liderazgo superior**. Editorial Pearson. Distrito Federal, México.
- Drucker, Peter (2002). **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

- García, Gustavo (1998). **Lecciones de crisis bancarias**. Ediciones IESA. Cuadro VI. Pp.276.
- Pedreño, Andrés (2008). **Globalización y sociedad del conocimiento**. Artículo publicado en el libro La globalización en el siglo XXI: retos y dilemas. Volumen 16 de Ekonomi Gerizan. Documento en línea. Disponible en: <http://utopias-realidades.blogspot.com/2009/03/globalizacion-y-sociedad-del.html>. Consulta: 07/06/2013.
- Piñango, Ramón (2006). **Perspectivas gerenciales**. Página editorial. Revista debates IESA. Vol. XI. Abril-Junio. Pp.4.
- Revista Fortune 500 (15/08/2013). **La gerencia en Venezuela**. Caracas, Venezuela.

