



ISSN. 1690-074X

DEPOSITO LEGAL pp.2002-02ZU1289

REVENCYT RVF007

INDIZADA EN :

CATALOGO LATINDEX

CLASE

BASE DE DATOS REDECONOMIA

DIALNET

UNIVERSIDAD DEL ZULIA

NUCLEO COL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO GERENCIAL

REVISTA ARBITRADA FORMACIÓN GERENCIAL

REVISTA DE GERENCIA EN ÁREAS ECONÓMICAS

HUMANÍSTICAS Y TÉCNICAS



REVISTA
ARBITRADA
FORMACIÓN
GERENCIAL

AÑO 23, No.1
Mayo 2024

Formación Gerencial, Año 23. N° 1, mayo 2024
ISSN 1690-074X

UNA MIRADA AL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL LIDER GERENTE EN LAS EMPRESAS MIXTAS Y FILIALES DEL SECTOR PETROQUIMICO DE VENEZUELA

Jhon Barrios*

Recibido: Febrero 2024

Aprobado: Marzo 2024

RESUMEN

La investigación estuvo orientada a comprender los elementos del compromiso organizacional presentes en el personal gerencial en el marco de su ejercicio de liderazgo, en las empresas mixtas y filiales del Sector Petroquímico de Venezuela, sector Occidente. El estudio se desarrolló dentro del marco del enfoque epistemológico cualitativo, a través del método etnográfico. Se tomó como informantes clave al personal gerencial, a los cuales se le aplicó entrevistas a profundidad y observación directa. En este sentido, la investigación se orientó a la búsqueda de soluciones a una problemática observada en cuanto al compromiso organizacional, de manera de dar impulso al principio de la corresponsabilidad que contribuya al cambio positivo de la cultura de la organización.

Palabras clave: Compromiso organizacional, Responsabilidad, Corresponsabilidad.

*Doctorante en Gerencia Empresarial (LUZ). Magister en Gerencia, Mención Finanzas. Lcdo. Contaduría Pública (LUZ). E-mail: jhonbarrios1977@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2377-1991>

**A LOOK AT THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE
MANAGEMENT LEADER IN THE JOINT VENTURES AND SUBSIDIARIES
OF THE PETROCHEMICAL SECTOR OF VENEZUELA**

ABSTRACT

The research was aimed at understanding the elements of organizational commitment present in management personnel within the framework of their leadership exercise, in joint companies and subsidiaries of the Venezuelan Petrochemical Sector, Western sector. The study was developed within the framework of the qualitative epistemological approach, through the ethnographic method. Management personnel were taken as key informants, to whom in-depth interviews and direct observation were applied. In this sense, the research was oriented towards the search for solutions to a problem observed in terms of organizational commitment, in order to give impetus to the principle of co-responsibility and contribute to the positive change in the culture of the organization.

Keywords: Organizational commitment, Responsibility, Co-responsibility.

INTRODUCCIÓN

Hablar de compromiso organizacional del gerente, es referirse directamente a una creencia marcada por parte de éstos, en los valores organizacionales, en la aceptación de los objetivos de la empresa y como lo expresa LaMastro (2009: 78): “un deseo inquebrantable de continuar trabajando en y por la organización”; solo de esta manera, se puede esperar que el personal participe activamente en los cambios necesarios para convertirse en un impulsor de transformaciones y exigencias de una sociedad en continuo cambio, en la cual la adaptación y el ejercicio de líder del gerente se han constituido en una prioridad.

Con el devenir de los años, se ha evidenciado que las organizaciones para ser cada día más competitivas, requieren de un personal altamente calificado que permita alcanzar sus objetivos planteados, miembros comprometidos que asuman su condición laboral en todo nivel, con responsabilidad, integrado a la misión y visión organizacional, razón por la cual se deben orientar acciones buscando que contribuyan a elevar el nivel de identificación y compromiso con la organización.

Lo anterior requiere de un gerente, que sea líder en su entorno el responsable de orientar al personal en la búsqueda de la calidad y excelencia empresarial, del mejoramiento de los procesos y de la consecución de cada uno de los objetivos; para lo cual debe poseer las competencias necesarias que exige el cargo y así contribuir a consolidar las actividades de manera efectiva, convirtiéndose en un modelo a seguir, base fundamental de este ejercicio.

En ese marco de ideas, se plantea como condición para la efectividad de la praxis del gerente, la necesidad de desarrollar la habilidad de liderazgo, como potencialidad para el logro de una visión compartida, que propicie el trabajo en equipo, un clima de respeto y compromiso, además de unas acciones que contribuyan con la calidad de los procesos en la organización.

Al respecto, las relaciones humanas relativamente consisten en un complejo entramado de poder, jerarquía y dominación; por lo cual hoy día, una de las formas más importantes y efectivas para hacer que un vínculo entre individuos funcione, es la integración del liderazgo gerencial, como potenciador del compromiso organizacional tanto de los gerentes como de los colaboradores, lo cual pudiera convertirse en un vía para alcanzar la productividad y excelencia.

En virtud de lo antes expuesto, se considera que el gerente es una figura importante, cuando se trata del trabajo en equipo, al asumir el liderazgo de sus miembros, convirtiéndose en el modelo a seguir y responsables de tomar decisiones de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada circunstancia.

En ese sentido, la idea del líder-gerente puede generar cierta aversión, pero esto sólo si se habla de líderes autoritarios que no toman en cuenta las opiniones de sus seguidores o que obran para beneficio propio utilizando la fuerza y el trabajo de todos, condición fundamental para alcanzar en el ámbito empresarial la calidad de los procesos, materializada en un mayor compromiso laboral. Por tanto, es fundamental que dentro de la acción directiva, se pueda generar un mayor compromiso

organizacional, lo cual pudiera proporcionar las bases necesarias para ejecutar sus actividades efectivamente, siendo parte determinante del desarrollo social, así como en los objetivos a lograr.

En este marco de ideas, hoy más que nunca ante un escenario tan competitivo y turbulento, se requiere de una nueva visión o percepción de la gerencia, a fin de lograr alcanzar los objetivos establecidos. Se requiere que los gerentes se capaciten con los conocimientos de los tópicos gerenciales posmodernos, lo cual les permitirá ser más competitivos y poner en práctica todas aquellas estrategias requeridas para satisfacer a los clientes internos y externos, para alcanzar altos niveles de excelencia.

Uno de los grandes problemas de la gerencia posmoderna se centra en la formación de competencias del gerente o líder quien en algunos contextos u organizaciones demuestra no estar preparados para ejercer esta función. Al respecto, Rodríguez (2017), hace referencia a la actuación de los gerentes, expresa que la función gerencial es desarrollada en la mayoría de oportunidades por personas cuya experiencia técnica y posición económica les ha permitido acceder a este importante ejercicio, pero no tienen la formación administrativa y humana requerida para cumplir con sus funciones.

Desde esa óptica, la formación gerencial se constituye en un área clave para el desarrollo del ejercicio de ese importante actor organizacional, por cuanto ella contribuye a alcanzar el éxito de la organización, pues es un factor primordial en la consecución de objetivos y metas. Al respecto, se puede

señalar que la función tanto del gerente como de los demás miembros de la organización, se debe dirigir hacia la búsqueda de la calidad y productividad, potenciando su capacidad de alcanzar el consenso y mejorar los procesos colectivos, que permitan brindarle las herramientas de la sociedad en general, de allí la relevancia de su papel y la importancia de su compromiso como factor orientador de su desempeño. Por ello, la plana gerencial tiene la responsabilidad de lograr una consolidación de las acciones que se fomenten a través del liderazgo directivo, la coordinación de esfuerzos y el trabajo en equipo para impulsar a las organizaciones hacia la excelencia, apoyando los requerimientos del entorno en el cual se desenvuelven.

En ese orden de ideas, Casanova (2016), señala que “en Latinoamérica la gerencia ha cobrado relevancia debido a la necesidad de fortalecer sus actividades para alcanzar los objetivos y proporcionar un entorno ajustado a las necesidades de la comunidad” (p. 25), asegurando eficazmente el desarrollo de sus actividades, mejorando las relaciones entre sus integrantes, considerando el perfil del gerente, su liderazgo y compromiso con las actividades.

De acuerdo a lo antes planteado, se puede señalar que la función del gerente es determinante para el éxito de las organizaciones, logrando fomentar un liderazgo que conduzca a orientar los procesos de manera efectiva, convirtiéndose en guías para alcanzar los objetivos planteados, fortalecer la misión, la visión y ser capaz de dirigir a sus miembros hacia el desarrollo de las acciones, en consonancia con lo planificado, fundamentos que orientan su desempeño en el marco de sus

competencias técnicas, humanas y administrativas (Robbins, 2016).

Es así como, desde la perspectiva de la complejidad que caracteriza al siglo XXI, la función del gerente está sustentada mediante un ejercicio de liderazgo, cuya actividad se encuentra orientada a gestionar, atender los cambios, su participación y asumir la responsabilidad de los problemas, proporcionando soluciones viables que permitan el desarrollo organizacional.

Para ello, debe mantenerse actualizado, dirigir bajo un modelo integrador con pensamiento proactivo, analítico y manejo efectivo de las emociones, propiciando procesos de aprendizajes necesarios para la transformación de la sociedad y fomentando en el personal un compromiso organizacional, a través de su efectivo modelaje, pues como líder, de acuerdo a los planteamientos de Senge (2000), el gerente debe convertirse en “maestro, modelo y mayordomo”, al asumir el rol de orientar el desempeño de sus colaboradores, ser ejemplo de responsabilidad, | compromiso además de aprender a servir y apoyar para generar una cultura de colaboración.

Paradójicamente, la gerencia se ha visto influenciada por un modelo tradicional basado en el control y el liderazgo dominante que no proporciona participación lo cual aleja a los empleados de tener un compromiso con la organización porque no se ven identificados.

Al respecto Hellriegel y Slocum (2012: 123), afirman que “es fundamental que dentro de las organizaciones se rompan los paradigmas del modelo tradicional de la gerencia controladora y el liderazgo autocrático hacia una estructura participativa”; donde el involucramiento

y compromiso de sus integrantes, sea una clave para el éxito.

Por tanto, el compromiso organizacional se define como el grado en el cual un individuo se identifica con las funciones, metas y objetivos de su entorno laboral, así como de la sociedad; para seguir formando parte de ella. Con el fin de lograr lo anterior, es pertinente la presencia de un talento humano, que posea las competencias necesarias para ocupar su cargo, que se sienta plenamente comprometido con la calidad de los procesos e identificado plenamente con la cultura organización.

De acuerdo con ello, la acción gerencial requiere un esfuerzo que permita la creación de un marco organizativo idóneo para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, e implica la gestión de factores, elementos o condiciones que faciliten la actualización de stock de conocimiento por medio de su renovación, acumulación y utilización, esto es, promoviendo su fluidez dentro de la organización, a través de una gestión efectiva y creativa.

En el caso de América Latina, tales cambios han constituido un proceso de aprendizaje, propiciando el entendimiento mutuo entre las empresas y sociedad en general. Por lo tanto, el talento humano latinoamericano se prepara para prever los impactos gerenciales, así como también los condicionamientos económicos, políticos, sociales y tecnológicos, producto de la intervención o las variaciones en escenarios diversos.

Venezuela no escapa a este panorama, que se torna quizás más dificultoso por el hecho de experimentar una crisis general que plantea por si sola la necesidad de mayores retos y problemas que enfrentar. Un entorno turbulento, caracterizado por una economía en crisis, la paralización

del sistema productivo, los más altos niveles de inflación de la economía (Chen, Q., Filardo, A., He, D., y Zhu, F., 2016). Es aquí donde un proceso gerencial bien entendido desde el punto de vista teórico y, como es lógico desde una perspectiva práctica real, constituye la solución organizacional para cumplir efectivamente con este reto y lograr los más altos niveles de competitividad en un marco dentro del cual el liderazgo del gerente permita potenciar su compromiso con la organización, y el de sus colaboradores.

En la organización venezolana, de acuerdo a los autores antes citados, la gerencia constituye una construcción sociocognitiva, caracterizada por la presencia de una disonancia entre la noción de gerencia del saber conocida y la praxis gerencial develada en el quehacer organizacional. De esta manera, conviven en el espacio corporativo las paradojas, valores opuestos unos a los otros, compartidos y no compartidos por el grupo gerencial.

Desde esa óptica, la práctica gerencial está imbricada a la noción de organización, que per se es compleja; de esta forma se constituye como una fibra organizacional que emerge de las relaciones e interrelaciones entre las partes o eventos, permitiendo que éstas se consoliden y subsistan temporalmente dentro del sistema social. Reconocen al respecto, los mencionados autores, a la gerencia desde una perspectiva compleja, donde los elementos son productos de las acciones y relaciones que irrumpen en la cotidianidad de la gerencia venezolana, caracterizada hoy no solo por la presencia de una crisis económica, social, política, sino también por una emergencia sanitaria generada por la pandemia de Covid-19 que ha venido

transformando la dinámica organizacional, planteando retos, limitaciones y realidades dentro de las cuales, el compromiso del gerente y sus colaboradores, se convierte en una herramienta fundamental.

Esa compleja realidad, no es diferente en la industria petroquímica de Venezuela, la cual constituye uno de los pilares para el desarrollo nacional puesto que a partir del gas natural se produce materia prima e insumos esenciales para la potabilización de agua, actividades agrícolas y para la producción de alimentos, empaques plásticos, solventes, pinturas, materiales de construcción, materiales médicos, medicamentos, entre otros.

Esta industria es transversal a todos los sectores de la economía del país. Las condiciones macroeconómicas mantienen a la misma prácticamente paralizada y la hacen insustentable, especialmente la política de precios subsidiados. Se considera que la recuperación operativa de este importante sector, debe tomar como elemento fundamental el suministro de materia prima a sus diferentes complejos, filiales y empresas mixtas, en un marco de redefinición de sus procesos gerenciales y operativos.

Así pues, el comportamiento del sector petroquímico en Venezuela, se ha venido desarrollando en forma paradójica. Por un lado, se han formulado opiniones y estudios altamente positivos para el sector y a la vez, ha establecido reservas respecto a las posibilidades de desarrollo del mismo, así como también identificado las diversas dificultades que presenta, para poder proyectar su desempeño de manera eficiente desde el punto de vista económico-financiero.

De acuerdo a Gómez (2016), el sector petroquímico ha venido registrando un descenso constante en los últimos 17 trimestres, del PIB (Producto Interno Bruto); situación muy preocupante, porque se trata del dinamizador de la economía. Entre los principales problemas que enfrenta el sector, se encuentra la escasez de materiales, falta de un acuerdo justo sobre el costo y leyes que criminalizan a los proveedores, son algunos de los problemas que según Gómez (2016), asumen los empresarios de este ramo.

En el marco de las ideas anteriores, se observa que el sector petroquímico es dinámico y creciente en la economía venezolana; en cuanto a la demanda, pues posee una combinación particular que describe su participación en el PIB situado entre un 5% y 7%. Como parte de su particularidad este es un sector que impacta la economía en tres dimensiones: familia, empresa y Estado. Además, el sector ha representado más del 50% de la formación bruta de capital fijo que se crea en Venezuela, lo cual contribuye a determinar la evolución a largo plazo del crecimiento y la productividad de la economía (Dornbusch y Fischer, 2012).

Las tres características mencionadas, junto con otros rasgos propios de su estructura, como son: oferta escasamente elástica y con limitada estandarización, alta capacidad instalada y disponible, con predominio de pequeñas y medianas empresas, demanda elástica, entre otras; diferencian al sector, del resto de los sectores productivos de la economía.

Asumir los procesos gerenciales, dentro de esta dinámica compleja, exige de una gerencia comprometida, como competencias y experiencias que contribuyan a gestionar efectivamente los recursos, con una visión de futuro,

que contribuya a la generación de ventajas competitivas a través de un efectivo ejercicio de liderazgo (Nava, 2017)

Al respecto, es importante destacar, que si no existe el compromiso de parte de los directivos o gerentes y empleados en general hacia la organización donde prestan su servicio, las mismas estarán en peligro; puesto que es lo que sostiene dichas estructuras es el capital intelectual presente, su talento humano.

En el marco de esas ideas, en tiempos de globalización, la importancia y la complejidad de la industria petroquímica aumentan; se trata del mercado de un bien con características intrínsecas vinculadas con el acontecer de todo el planeta. La Industria Petroquímica de Venezuela, está compuesta por tres grandes complejos: Complejo Petroquímico Hugo Chávez, Complejo Petroquímico Ana María Campos y Complejo Petroquímico G/D José Antonio.

Ahora bien, dentro de su estructura accionaria / jurídica tiene participación como capital el estado venezolano y por la otra capital privado, lo cual hace la figura de empresa Mixta, funcionan además otro lote de empresas cuyo capital es del Estado y por la otra, capital de otras empresas pertenecientes al mismo Estado, convirtiéndolas en empresas filiales. Así pues, las empresas Mixtas y Filiales del sector Petroquímico, son las siguientes: Politer (Poliolefinas Internacionales, C.A.), Propilven (Polipropileno de Venezuela, S.A.) Profalca (Propileno de Falcón, C.A.) Pralca (Productora de Alcoholes Hidratados, C.A.), Fertinitro (Fertilizantes nitrogenados de Venezuela fertinitro, S.A.) Fertilizantes de Oriente, C.A., Metor (Metanol de Oriente, S.A) y Super Metanol, C.A.

En ese sentido, la Industria Petroquímica de Venezuela, está adscrita al Ministerio del Poder Popular de Energía y Petróleo, dentro de la rama de empresa del estado pertenece a los órganos de la administración pública descentralizada y con fines empresariales, lo cual indica que debe generar rentabilidad.

Contextualizando la problemática en relación al compromiso organizacional del personal gerencial en el marco de su ejercicio de liderazgo, se tiene que en las empresas del sector petroquímico, de acuerdo a entrevistas diagnósticas no estructuradas realizadas a los gerentes y colaboradores, existe una opinión generalizada que en los últimos cinco años, las empresas de este sector han venido teniendo un éxodo considerable en el retiro de su fuerza laboral, en todos los niveles muy especialmente en cargos clave entre esos las gerencias de primera línea, situación que ha afecta la continuidad de las operaciones, el clima y cultura laboral.

Por otra parte, la pérdida del poder adquisitivo, disminución de beneficios salariales, salud, situación país, pandemia, deterioro de los servicios públicos, transporte, entre otros, condujo que parte de los puestos de trabajo fueran abandonados, por lo que se ha necesitado la recontrataciones de personal, con menor experiencia y formación. Se observa, de acuerdo a la información suministrada por la unidad encargada de la gestión de personal, una pérdida de capital humano en el área gerencial, de más del 40%, producto de la migración, situación que ha exigido la contratación de personal gerencial, con menos experiencia tanto en el área técnica, como gerencial.

Por otra parte, para mediados del año 2021, comenzó a flexibilizarse las mediadas de confinamiento, y se comenzó a retornar de alguna manera intermitente a las actividades laborales. Al respecto, una importante parte de las gerencias estaban vacantes y el balance de personal asomaba casi un 60 por ciento (60%) de puestos de trabajo sin personal. Así pues, para atender la situación en primera instancia con relación a estas vacantes, parte del personal antiguo fue elevado para ocupar los cargos y se dio inicio a la entrada de personal nuevo a las plazas disponibles.

La industria petroquímica, en otrora, siempre se caracterizó por un alto nivel en la consecución de sus objetivos y metas, sin embargo, en la actualidad esos estándares se han perdido, y parte de ese desempeño podría estar relacionado a la falta de seguimiento de la gestión empresarial, los procesos internos, de contrataciones, gestión del talento humano, servicios generales lentos, retardados, burocráticos y poco efectivos, la administración de los contratos por servicios, o ejecución de obras son lentos para rendir cuenta y puedan pagarse oportunamente. Lo anterior pudiera deberse a que parte de la designación de los nuevos gerentes no reúne las cualidades del cargo, poco compromiso o insatisfacción del cargo, según lo refieren algunos de los entrevistados con mayor antigüedad.

La dinámica de estas empresas tiene una interrelación de cada uno de sus procesos, de manera que cuando una gerencia es lenta en su proceso o poca dada a brindar apoyo y resultado el resto de la cadena se ve afectada, con retraso en documentos, contratos, pagos en control y medición de sus procesos, entre otros.

Al mismo tiempo, es posible considerar, que los niveles gerenciales presentan grandes deficiencias en sus actividades, en lo correspondiente a la planificación, seguimiento, evaluación, medición y compromiso. Por cuanto, el ser humano aprende su formación por modelaje, instrucciones, directrices, manuales de procesos, entre otros, ha ocasionado que el resto de personal no entienda claramente el horizonte de alguna gerencia en particular, se crea un desorden, burocratismo y hasta caos.

Por otra parte, las empresas del sector petroquímico, están regidas por manuales de normas en todos sus procesos, y parte de ellos fueron certificados por Fodonorma o empresas del extranjero, como Organización Internacional de Normalización, el Foro Internacional de la Acreditación, el Comité Europeo de Normalización, entre otros. Hoy día, se perdieron las certificaciones y la normativa quedó estancada, la visión sería recuperar las certificaciones con un alto compromiso para actualizar los manuales y procesos actuales, propósito que exige entre muchos aspectos importantes integrar el compromiso de sus gerentes.

Sumado a ello, se reflejó que el personal gerencial no realiza actividades para actualizar sus competencias de manera de adquirir nuevos conocimientos vinculados a la práctica y las nuevas tendencias gerenciales. En consonancia con lo planteado, Urdaneta (2017), afirma que en las empresas del sector petroquímico en Venezuela, muchos de sus líderes no cuentan con el perfil de competencias requeridos para estimular al personal a realizar efectivamente sus actividades, situación que ha generado fallas al momento de ejecutar su planificación, evaluación de los proyectos, así como la capacidad para

incentivarlos a que realicen sus funciones de acuerdo a lo establecido, lo cual incide en los objetivos a alcanzar.

De igual manera, se evidencia que la poca iniciativa de los líderes gerentes, puede generar un entorno que incide en la ejecución de las actividades y el compromiso del personal con sus funciones. En este sentido, se requiere tomar las acciones necesarias, con el objeto de que se fomenten el compromiso organizacional.

El presente estudio, se desarrolló a través del método etnográfico bajo el enfoque interpretativo; la realidad de las organizaciones de este importante sector de la economía venezolana, lo cual invita a realizar desde la perspectiva de sus actores una mirada que permita comprender los elementos (Afectivo, de continuidad y normativo) del compromiso organizacional presentes en el personal gerencial en el marco de su ejercicio de liderazgo.

Materiales y métodos

La investigación fue abordada desde una perspectiva ontología idealista interpretativa, cuyo origen se remonta a Platón. Dicha posición filosófica, de acuerdo a Aravena (2006), asume la realidad como punto de partida al “yo, sujeto a conciencia (y) la representación del mundo a partir del sujeto (donde) las cosas que se declaran reales serán las que fundamentalmente se admitirán como cognoscibles, según la evidencia del sujeto.

En cuanto al enfoque utilizado, el concepto de etnografía viene del griego y significa una descripción (*graphia*) de un grupo o pueblo (*ethno*). En tal sentido la etnografía se focaliza en el estudio de un grupo de personas que comparten algo en común, como un sitio de trabajo, un lugar de habitación. Si bien

originalmente el estudio etnográfico tuvo un carácter antropológico, actualmente, constituye una forma de acercamiento a la comprensión de los contextos sociales en diversas disciplinas. (Aravena, 2006)

Para el autor citado, la etnografía es centralmente holística y contextual. Sus observaciones se colocan en una perspectiva amplia, asumiendo que sólo es posible comprender la conducta de la gente si se la sitúa en su contexto. Puede ser definida como un método esencialmente descriptivo o como una manera de registrar discursos, comportamientos y relatos. Lo importante es tener en cuenta que ella utiliza una gran diversidad de técnicas de investigación.

Su rasgo central es la permanencia del investigador durante un tiempo prolongado en terreno, participando en forma abierta o encubierta de la vida cotidiana de aquellas personas que pretende estudiar, observando lo que ocurre, escuchando lo que se conversa, preguntando y recogiendo cualquier dato que le permita arrojar luz sobre los fenómenos que está investigando.

La etnografía proporciona una forma de acercamiento a los fenómenos, dando importancia que los factores subjetivos de los propios individuos y de las relaciones que se dan entre ellos, lo cual hace fértil la comprensión de interacciones y significados que el dato "frío" del positivismo no puede revelar.

Ahora bien, desde el punto de vista de la profundidad o nivel de la investigación, ésta es en esencia descriptiva, puesto que los fenómenos observados por el investigador en las empresas mixtas y filiales del sector petroquímico venezolano de la Región Occidente, fueron registrados con el propósito de llegar a conocer las

situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos así como personas, que constituyen las unidades del estudio etnográfico en cuestión.

En la presente investigación, se desarrolla un diseño transeccional o transversal; es decir, es una etnografía de corte transversal puesto que se realizan estudios de un momento determinado de los grupos investigados; como lo expresa Boyle (1994), en el mismo, se recopilan datos en un momento único, con el propósito de describir fenómenos y analizar su incidencia e interrelaciones en un momento dado, tomando como unidades de información a los 31 gerentes, los cuales asumieron el rol de informantes clave.

En ese marco de ideas, para decidir del número de informantes se tomó en consideración las recomendaciones suministradas por Strauss y Corbin (2002: 219), quienes soportan el procedimiento sobre la base de la necesidad de codificar cada entrevista de forma inmediata a su realización con el propósito de realizar un muestreo teórico que permita que "la recolección de datos este guiada por los conceptos derivados de la teoría que se está construyendo y, basada en las concepto de hacer comparaciones".

El procedimiento, permite alcanzar un nivel de saturación teórica a través del cual se decide el número de informantes que se utilizaran como apoyo para la construcción de la teoría. El nivel de saturación se alcanzó en este sentido, con la aplicación de la sexta entrevista, razón por la cual se decidió utilizar a seis (6) informantes clave.

Desde el punto de vista de la metodología seguida por el investigador,

la misma se va orientando según los planteamientos de autores de suma importancia como por ejemplo: Bonnilla (2005), Martínez (2010), Rodríguez (2008), entre otros. En este sentido, la observación constituye en cada momento del proceso la piedra angular de los distintos métodos de investigación cualitativa; puesto que la misma se entiende como el registro de lo que se percibe, tal y como se percibe. El mismo, va más allá de conformarse con ver, trata más bien de escudriñar; lo cual requiere un principio estructurador de la manera de ver; así como, de la forma de pensar en el caso de aquel que investiga.

En el presente estudio, la observación es ejecutada desde vías diversas, y se vale de distintos medios, tanto directos: con cámara fotográfica, de video, grabadora digital o cuaderno de notas. Con el propósito de conocer, así como comprender la perspectiva de los actores o participantes del estudio realizado, se seleccionó el tipo de entrevistas semiestructuradas individuales. Las mismas, son de menor grado de formalidad; cuentan además con un guion previo que puede ser combinado por el entrevistador. De este modo, la secuencia de las preguntas puede ser modificada.

Para analizar e interpretar los datos de campo tomados durante las observaciones y mediante las entrevistas aplicada a los informantes clave, se procedió a describir con mayor precisión posible, capturando palabras, escenas, conversaciones e interpretando la información, lo cual constituye uno de los aspectos claves de la investigación etnográfica, utilizando para ello la propuesta de Strauss y Corbin (2002), a saber: codificación abierta, axial, selectiva y matriz de análisis condicional.

RESULTADOS DEL ESTUDIO

La investigación permitió acceder al conocimiento en torno a la realidad por medio del relato real, propio de sujetos que conforman el estudio, las posiciones asumidas sobre la problemática, las experiencias vividas, sus creencias e ideales, sus razonamientos, su idiosincrasia, es decir, su cultura en general o todo aquello que conforma sus vidas y convivencia social.

Consecuentemente, el trabajo mancomunado de todos, junto al investigador generó una importante e interesante cantidad de datos y experiencias que luego de su sistematización, sirvieron para fundamental la investigación. Seguidamente, el método científico como forma para recoger toda información obtenida a través de elementos formales que exige y que le dan el necesario carácter de validez a la recolección de información llevada a cabo, condujo a un análisis crítico y reflexivo que permitió delimitar las categorías, sus relaciones respectivamente, base fundamental del carácter inductivo del enfoque cualitativo utilizado como soporte del estudio.

En ese sentido, se generaron diversas respuestas, opiniones por parte de todos los actores involucrados, originando un compendio de información significativa, pertinente en torno a la realidad que viven todos y cada uno de los integrantes del grupo de investigación participativa en su contexto natural, la cual fue procesada, analizada bajo un contexto de pensamiento crítico reflexivo por el colectivo de esta investigación para su respectiva exposición y descripción, a saber:

- El convivir debe ser analizado desde una ventana de participación y de

- compartir ideas, experiencias para enriquecer el proceso gerencial.
 - Considerar que todos somos necesarios para la realización de nuestras metas, cada persona debe asumir determinado grado de compromiso para ejecutar las acciones de las cuales se hace responsable, sin cambiar de opinión bajo cualquier excusa o ignorando la palabra empeñada.
 - Si nunca estamos motivados, nunca vamos a sacar tiempo para actuar, entonces tampoco podríamos dar opciones de solución para resolver las dificultades e integrarnos a las actividades.
 - Las acciones deben ser compartidas con unión, respeto, solidaridad para lograr la integración efectiva basada en un ejercicio activo de liderazgo.
- Por otra parte, de la categorización de las entrevistas y sistematización de las experiencias recolectadas a través de los registros anecdóticos, surgieron un conjunto de categorías que permiten comprender los fundamentos del compromiso laboral de los gerentes en el marco de su ejercicio de liderazgo.

Cuadro 1. Sistematización de expresiones significativas 1

Compromiso para la formación en valores	
Categorías	Expresiones Significativas
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Si no existe motivación, no puede haber compromiso. La organización debe garantizar las condiciones que permitan elevar el desempeño del personal. - Sin un paquete atractivo de recompensas e incentivo, no habrá motivación y por lo tanto no se puede esperar compromiso.
Integración	<ul style="list-style-type: none"> - Para que exista compromiso, debe haber una integración efectiva de los esfuerzos, tanto a nivel directivo como de los miembros en general. - El gerente debe integrarse a las actividades, de manera voluntaria, respetando siempre del derecho y la igualdad de condiciones.
Logros colectivos	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe crear un clima de colectivización, que permita crear condiciones de igualdad. - Para que exista compromiso, de deben crear conciencia del trabajo colectivo, fundamento del ejercicio de liderazgo. - Involucrar a todos los comprometidos en participar en las actividades delegando responsabilidades a cada quien. - Formación de una conciencia participativa y protagónica de corresponsabilidad

Fuente: Procesamiento cualitativo de los datos. Elaboración propia (2023)

La convivencia que se logra por medio de las acciones gerenciales basadas en el ejercicio del líder-gerente fortalecen los principios de participación y compromiso con la organización. En

efecto, la integración se logra mediante la participación de cada uno de los entes involucrado, para así orientar la calidad de los procesos. Para ello es preciso considerar los siguientes aspectos que

permitieron descifrar las convivencias vividas:

- Participación efectiva. Es la que se logra mediante la exposición de ideas, el consenso, en la cual se debe tener principalmente la capacidad de gestión de la información.
- Corresponsabilidad y compromiso como valores fundamentales. Este es el producto de la aplicación de una serie de habilidades que implican el liderazgo transformador del gerente, compartiendo experiencias, entre otras que permita acoger las buenas iniciativas e implementarlas.
- Un liderazgo que realce valores para construir confianza, cooperación entre el personal, el entorno en general se debe activar mecanismo de confianza y el respeto estas deben consolidar proceso de amistad, establecer un conjunto de elementos para aprender juntos, desarrollan acciones para potenciar las cualidades humanas, es un elemento fundamental para desarrollar el clima de confianza, la cultura de integración-
- Mecanismos integración resaltando indicadores de sinceridad, ética en sus labores diarias, que corresponda con una gestión basada en valores.

Un acercamiento teórico al compromiso organizacional desde los actores

En este apartado se procede a la construcción teórica, producto del análisis interpretativo de los hallazgos develados desde las acciones y voces de los participantes en la investigación. Para Coffey y Atkinson (2004: 166), “la teorización es parte del análisis, no son etapas independientes del proceso de la investigación”, de igual manera señala que “tener ideas y usarlas se puede expresar de manera más formal: aquí nos estamos refiriendo al proceso de generalización y teorización”.

Se trata de construir teoría desde las ideas propias del investigador o de los actores participantes, producto de los hallazgos, develaciones, descubrimientos, confirmaciones o refutaciones, que permiten construir unos principios teórico-prácticos que les permita al colectivo que hace vida en la organización educativa, transformar su praxis educativa dentro de una sana convivencia centrada en valores de respeto, responsabilidad, corresponsabilidad, compromiso, siendo necesario que se apropien de ellos para poder accionar de manera reflexiva y consciente, crítica y coherente

Diagrama 1. Modelo teórico para la comprensión del compromiso organizacional



Fuente: Procesamiento cualitativo de los datos. Elaboración propia (2023)

El grado de identificación corresponde a uno de los factores de compromiso organizacional, según Finegeld (2014: 245), es la fuerza de una identificación individual, e implicación en una institución en particular, caracterizada al menos por tres factores; la creencia y aceptación de las metas y valores de la compañía; la voluntad de ejercer a favor de la organización y el deseo de continuar siendo miembro de la misma. Del mismo modo, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2009: 26), exponen, identificación con la organización se refiere a la asociación o reconocimiento que la persona tiene para la organización en cuanto a metas, objetivos, valores y políticas de la misma.

Fijación de metas

Según el planteamiento de Chiavenato (2017: 145), las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Dicho autor indica que estas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Además, indica que las metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas. Por su parte, Hellriegel y Slocum (2012: 114), indican que las metas son consecuencias futuras (resultados) que los individuos y grupos desean y luchan por alcanzar. El establecimiento de metas es el proceso de especificar los resultados que se desea conseguir y hacia los cuales los individuos, equipos, departamentos y organizaciones deben dirigir sus

esfuerzos, con lo que se pretende incrementar la eficiencia así como la eficacia organizacional.

Establecimiento de objetivos

Para Chiavenato (2017: 144), los objetivos son un estado futuro que permite alcanzar una situación deseada en un plazo determinado, estableciendo lineamientos para las acciones de los empleados. Siendo la organización un medio para alcanzar fines mediante la habilidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que constituyen aspectos socialmente significantes. Éstos son un principio de legitimidad que justifica las actividades de la institución y su efectividad. Del mismo modo, Koontz y Weihrich (2016: 113), indican que los objetivos representan los resultados hacia los cuales se orientan las actividades, no sólo constituye el punto final de la planeación, también el destino al que se enfoca la organización, la igualdad personal, la dirección y el control.

Fomentar valores

De acuerdo a la opinión de Robbins (2016), describe los valores y los representa como las convicciones primordiales de lo que es un modo específico de conducta o estado final de existencia, es propio o socialmente preferible a otro opuesto o inverso. Contienen un elemento de razonamiento en el cual se transfieren las ideas personales acerca de lo que es correcto, bueno o deseable. Igualmente uno de intensidad, el primero establece que un modo de conducta o estado final de existencia es importante, el atributo de intensidad establece el grado de importancia.

De igual manera, dicho autor, enfatiza la jerarquía que presentan los valores es en el sentido que establecen las bases para la comprensión de las actitudes, conductas, motivaciones y también porque intervienen en las percepciones de las personas. Del mismo modo, Hellriegel y otro (2014: 458), lo conceptualiza como las creencias profundas que especifican las preferencias y conductas generales que definen lo correcto o incorrecto.

Proponer políticas

De acuerdo al planteamiento de Robbins (2016: 132), las políticas, son pautas para tomar una decisión, éstas establecen parámetros generales para el tomador de decisiones, en lugar de establecer específicamente qué debe o no hacer. Asimismo, el autor expresa, el proceso a través del cual se utilizan las vías para hacer operativa las estrategias trazadas por una organización. Asimismo, indica que la política organizacional suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a enlazar verticalmente la institución en el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

Participar en las actividades

Según Newstrom (2011: 112), define la participación como el compromiso mental y emocional de los individuos en situaciones grupales, que los alienta a aportar en beneficio de las metas del grupo y compartir las responsabilidades sobre éstas, involucrando en ésta el compromiso, contribución y responsabilidad. En este orden de ideas Griffin, F. Y Treviño, J. (2011), asevera que la participación es un proceso en el cual se le delega al trabajador voz en la toma de decisiones con respecto a sus funciones, los autores también indican

que va de la mano con el *empowerment*, ya que a través de este se promueve de manera más amplia el involucramiento de los trabajadores al participar en su contexto laboral.

Honestidad

Según Robbins (2016), lo manifiesta como la integridad y veracidad, calificándolo como la característica más importante que se evalúa al momento de medir la confiabilidad de un individuo, implicando también la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Del mismo modo, Hellriegel y Slocum (2012), manifiestan que la honestidad consiste en el involucramiento de los individuos con los principios inequívocos de la honradez, integridad, decoro, moralidad.

Justicia organizacional

Según Robbins (2016: 45), la justicia organizacional, se define como la apreciación que tienen los empleados de lo que es justo en el contexto laboral. Los trabajadores perciben que las organizaciones son justas cuando reciben un trato digno, comedido y respetuoso. El autor indica, que un aspecto clave de la justicia, es la apreciación que tienen las personas de lo que ésta significa, en otras palabras, alguien ve como injusto lo que para otros es apropiado.

REFLEXIONES FINALES

Una organización, para que sea exitosa, deberá generar resultados que se traduzcan en la calidad del servicio prestado a los clientes. Desde esta óptica, el compromiso laboral del personal gerencial exige una integración de esfuerzos personales y organizacionales que conduzcan a optimar condiciones de trabajo, mejorar continuamente

beneficios y crear una cultura y clima que propicie la integración de esfuerzos y el sentido de pertenencia del personal general: En este sentido, poseer líderes capaces de ejercer sus funciones de tal manera que su personal se sienta motivado, podría contribuir a la prestación de un servicio de calidad y por tanto alcanzar satisfacción tanto en sus clientes internos como en los clientes externos a la organización.

Los análisis y reflexiones críticas generadas desde el punto de vista de los actores involucrados, dieron paso a la construcción de las respectivas teorías en torno al desarrollo gerencial y la comprensión del compromiso organizacional basado en un efectivo ejercicio de liderazgo.

De la misma manera, en la medida que la gerencia asuma valores como el compromiso organizacional expresado en la corresponsabilidad como principio fundamental entre sus obligaciones, en ese sentido dichas organizaciones en todos los niveles podrán ejercer sus funciones en consonancia con las exigencias de los grupos de interés internos y externos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aravena, M. (2006). Oficio del Investigador en el Proceso de Investigación UNIVERSIDAD ARCIS / CHILE.
- Arias (2001), Clima y Compromiso Organizacional. Universidad Veracruzana; Boca de Rio, México.
- Bonilla (2005). Métodos de Investigación Cualitativa: Silogismos en Investigación. Universidad de Santo Tomás, Bogotá-
- Boyle, J (1994) Investigación Cualitativa, EE.UU. <http://lsuareztello.blogspot.com/2013/03/marzo-14-de-2013-v-behaviorurldefaultvm.html>
- Casanova, T. (2016). La gestión educativa en Latinoamérica. Editorial McGraw Hill. México, D.F.
- Chen, Q., Filardo, A., He, D., y Zhu, F. (2016). Perspectiva de la educación en el siglo XXI. Addison-wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional. México (México): International Thomson Editores, S.A.
- Coffey y Atkinson (2004). The experience of work. Academic Press. London.
- Dornbusch y Fischer (2012) Clima Organizacional y Valores Personales. América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO)
- Finegeld, M. (2014). Participación Comunitaria e Interculturalidad en la Escuela Pública. Editorial McGraw Hill. México, D.F.
- Gibson, I. (2011). Comportamiento y desarrollo organizacional. Editorial McGraw Hill. México, D.F.
- Gómez, D.; (2016). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de Rio Verde, S.L.P. Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento... Vol. 4 (1), Enero-Junio 2013. <https://revpsicc.files.wordpress.com/2016/11/satisfaccic3b3n-laboral-y->

- compromiso-en-las-organizaciones-de-rio-verde.pdf.
- Griffin, F. y Treviño, J. (2011). El fortalecimiento del conocimiento. Edición. Limusa, Noriega Editores. Colombia.
- Hellriegel, D.; y Slocum, J. (2012). Administración: Un enfoque basado en competencias. Thomson editores, S.A, de C.V. México.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P (2013). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México.
- Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2009). Retos de la innovación. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. México D.F.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2014). Principios para el desarrollo del capital intelectual. Edición. Limusa, Noriega Editores. Colombia.
- LaMastro (2009). Compromiso en las organizaciones. Edición. Limusa, Noriega Editores. Colombia.
- Martínez, M. (2010). El Futuro de la Ciencia. Revista Educación y ciencias Humanas. Año VIII. N. 14. Venezuela.
- Méndez, C. (2009). Metodología. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. México D.F.
- Meza, J. (2006). La sociedad del conocimiento. Edición. Limusa, Noriega Editores. Colombia.
- Nava, D. (2017). Comportamiento Humano en el Trabajo. 10ma. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Newstron, R. (2011). Comportamiento organizacional. Editorial McGraw Hill, México, D.F. Editorial McGraw Hill, México, D.F.
- Pagano (2008). Qualitative research for education: an introduction to theory and methods. Boston, Allyn and Bacon
- Robbins, S. (2016). Comportamiento Organizacional. México (México): Editorial Pearson Educación.
- Rodríguez (2017) Principios de la gerencia educativa Editorial McGraw Hill, México, D.F.
- Rodríguez M. (2008). Investigación Cualitativa. Universidad de las Américas, Quito, 2008.
- Rodríguez, M. (2017). Recursos Humanos: su misión trascendente y ética. Editorial Grijalbo.
- Senge, P. (2000). La quinta disciplina. Editorial McGraw Hill, México, D.F.
- Strauss y Corbin R, (2002). Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Editorial: Páidos, impreso en España.
- Urdaneta, A. (2017). Organizarse mejor para competir con ventaja. Editorial Business Class.