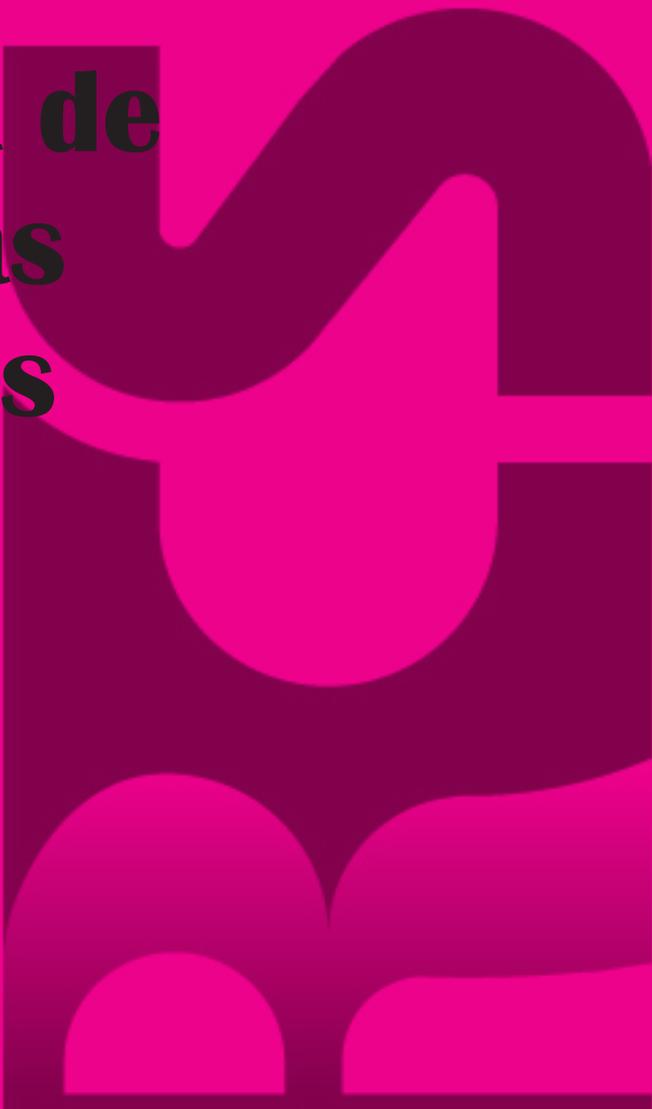


Revista de Ciencias Sociales



Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero *

Prieto Pulido, Ronald**
Estrada López, Hilda***
Palacios Arrieta, Alexis****
Paz Marcano, Annherys*****

Resumen

Los cambios exigen conocimientos y disposición, para generar, implementar y adaptarse en su estrategia laboral. Por lo que el objetivo central del artículo es analizar el cambio organizacional y cómo sus factores contribuyen en la gestión de las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia-Venezuela. Se fundamenta en un enfoque positivista, con un diseño de investigación no experimental, de campo, transversal; y un tipo de estudio descriptivo. La población está conformada por las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, y los informantes clave son seis (6) gerentes, y cuarenta y dos (42) miembros del personal administrativo de dichas empresas. Se aplicaron dos (2) cuestionarios, uno para gerentes y otro para empleados, con quince (15) ítems. Los resultados indicaron que tanto los gerentes, como empleados administrativos, conocen y participan en los cambios, consideran que la tecnología es fundamental pero no hay una apropiación adecuada, por lo que se hace preciso estar vigilantes en cada uno de estos aspectos, para una mejor gestión de las empresas, ya que son determinantes en la toma de decisiones, reduciendo la incertidumbre y propiciando condiciones favorables para todos. Se concluye, que los cambios implementados de una manera positiva, generan resultados favorables para la empresa, por lo que se recomienda a los gerentes tomar en cuenta los elementos del entorno no controlables para tomar acciones que permitan el éxito en la gestión.

Palabras clave: Cambio organizacional; factores clave; gestión empresarial; toma de decisiones; sector petrolero.

* Este artículo es resultado de un trabajo de investigación titulado: Cambio y Compromiso Organizacional en las Empresas Mixtas del Sector Petrolero del Estado Zulia-Venezuela.

** Posdoctor en Gerencia de las Organizaciones. Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia Empresarial. Economista. Profesor de planta y Decano de la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. Investigador Sénior reconocido por Colciencias, adscrito al grupo de Investigación Innovación y Desarrollo Empresarial (GIDE) Email: rprieto1@unisimonbolivar.edu.co; ronaldprieto1@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>.

*** Doctora en Administración. Magister en Gestión de Organizaciones. Especialista en Docencia Universitaria y Profesional en Administración de Empresas. Docente de planta—Tiempo completo programa de Administración de Empresas de la Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia. Investigadora Sénior reconocida por Colciencias, adscrita al grupo de investigación Organizaciones Sostenibles. Email: hileslo@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0001-7439-2658>.

**** Magister en Administración de Empresas e Innovación. Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa. Contador Público y Economista. Profesor de planta y Coordinador del Programa Institucional de Excelencia Académica (PIEA) de la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. Investigador Junior reconocido por Colciencias, adscrito al grupo de Investigación Pensamiento Contable y Gestión Internacional Email: apalacios@unisimonbolivar.edu.co. <https://orcid.org/0000-0002-9129-2883>.

***** Posdoctora en Gerencia de las Organizaciones y en Desarrollo e Integración Latinoamericana. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Administración de Empresas. Profesora de la Universidad de la Guajira. Riohacha-Colombia. Investigadora Sénior reconocida por Colciencias, adscrita al grupo de investigación AIKA. Email: annheryspaz@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>.

Factors of organizational change. Key to success in the management of petroleum sector companies

Abstract

Changes require knowledge and willingness to generate, implement and adapt in their work strategy. So the central objective of the article is to analyze the organizational change and how its factors contribute to the management of joint ventures in the oil sector of Zulia-Venezuela. It is based on a positivist approach, with a non-experimental, cross-sectional research design; and a type of descriptive study. The population is made up of the mixed companies of the oil sector of Zulia state, and the key informants are six (6) managers, and forty-two (42) members of the administrative staff of these companies. Two (2) questionnaires were applied, one for managers and another for employees, with fifteen (15) items. The results indicated that both managers, as administrative employees, know and participate in the changes, consider that technology is fundamental but there is no adequate appropriation, so it is necessary to be vigilant in each of these aspects, for a better management of the companies, since they are decisive in the decision-making process, reducing the uncertainty and favoring favorable conditions for all. It is concluded that the changes implemented in a positive manner, generate favorable results for the company, so it is recommended that managers take into account the non-controllable elements of the environment to take actions that allow for success in management.

Keywords: Organizational change; key factors; business management; decision making; oil sector.

Introducción

En el siglo XXI, las nuevas tecnologías han invadido los espacios socio-económicos del mundo empresarial, alterando la naturaleza y el curso futuro de distintas áreas de la sociedad; ejerciendo un impacto significativo sobre todos los aspectos de la vida, e incrementando al mismo tiempo la necesidad de agilizar la ejecución de los procesos en general. Sobre la base de este planteamiento, Prieto, et al. (2011), Prieto y Chirinos (2013) y Ariza y Pulido (2016), refieren que la gestión comienza a emprenderse en las organizaciones para generar cambios sustanciales, está centrada en la gente que en ella participa, la cual se considera el capital más preciado, al que se debe formar, motivar, profundizando de esta forma la identificación, el involucramiento y la lealtad hacia la organización, generando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Dichos cambios, a nivel empresarial, se hacen necesarios en el mundo cambiante

donde las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes, motivo por el cual las mismas deben modificarse, adaptarse para poder responder, en otras palabras, permanecer y mejorar en el mercado, todo ello, orientado hacia un desarrollo organizacional eficaz. En este orden de ideas, (Herrscher 2009, Chiavenato 2010, Davis y Newstrom 2003, citados por El Kadi et al. 2015 y Prieto et al. 2015), conceptualizan el cambio organizacional como un conjunto de alteraciones, transformaciones y modificaciones tanto estructurales como de comportamiento, las cuales se compenetran íntimamente, de acuerdo a una nueva y adecuada estrategia, para obtener resultados óptimos, tanto para la empresa como todos sus componentes.

En lo que respecta a las empresas venezolanas, requieren conocer más a fondo los factores clave del éxito que les permita participar con efectividad, asumiendo cambios contantes en sus procesos de gestión en los

espacios globales. Por tanto, se hace necesario contar con un personal dispuesto y capacitado para establecer y alcanzar metas, haciendo un uso adecuado de todos los recursos de la empresa. En este contexto, El Kadi et al. (2015) explican que los trabajadores perciben de diversa forma los cambios organizacionales. Esta percepción incluye un análisis personal de las situaciones que constituyen innovaciones necesarias con el apoyo del sistema total y en correspondencia con sus objetivos. Por ello los mismos autores aseveran que en el proceso de administración del cambio es necesario conocer las fuentes de conflicto e identificar la resistencia al cambio.

Cabe destacar, que se han realizado muchos abordajes con énfasis en el estudio del cambio organizacional, entre los cuales destaca, el realizado por García et al. (2007) quienes desarrollaron una investigación cuyo objetivo fue identificar la relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en el personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario, publicado en la revista *diversita-perspectivas en psicología*, la misma arrojó una correlación y un alto nivel de fiabilidad entre el riesgo psicosocial y la resistencia al cambio, lo cual permite predecir un alto nivel de confiabilidad en la evaluación de las variables en otras aplicaciones.

No obstante, aunque se encontró evidencia empírica, en la cual se observa la correlación de algunas de las características de las variables de estudio, no se encontraron estudios que permitieran dilucidar la relación directa de las variables riesgo psicosocial y resistencia al cambio, lo que genera una apertura de otro entorno de estudio para el área de la Psicología organizacional, que contribuya al mejoramiento del proceso de cambio en el personal, en beneficio de la empresa, región y del país.

En este respecto, dicha investigación sirvió como ayuda para el desarrollo de la teoría sobre cambio organizacional, ya que de manera similar aborda la variable objeto de estudio, apoyándolo significativamente. Asimismo, fue un aporte para el área

metodológica, siendo de gran apoyo para la construcción del instrumento que se aplicó en dicha investigación.

En referencia a las empresas mixtas del estado Zulia-Venezuela, específicamente las pertenecientes al sector petrolero, el cambio organizacional desempeña un papel importante, pues al ser gestionado tomando en consideración los factores internos y externos que inciden en ella se pueden lograr mejores beneficios, productividad y altos niveles de competitividad, generando mayor compromiso de todo el personal en todos sus niveles jerárquicos. En este orden de ideas, a nivel regional en el estado Zulia se ubican las empresas mixtas del sector petrolero, las cuales buscan consolidar la economía venezolana por la rama de actividad económica donde se desenvuelven; esto en un marco de transformaciones permanentes de su entorno que permean la estructura organizacional, estableciendo el cambio como elemento preponderante, reto u oportunidad para las empresas del sector. De allí surge esta investigación, cuyo objetivo fue analizar los factores del cambio organizacional, claves de éxito en la gestión de empresas del sector.

1. Fundamentos teóricos sobre el cambio organizacional

Vislumbrando que las organizaciones se enfrentan a variables del ambiente tales como; globalización, apertura del país a mercados internacionales, desarrollos tecnológicos, nuevos conocimientos, entre otros, surge de manera exigente una necesidad de cambio, trayendo como consecuencia que las empresas se vean presionadas a implementar transformaciones para adaptarse adecuadamente (Cabrera y Tacoronte, 2014).

Asimismo, Prieto y Fabelo (2009) plantean que se están produciendo cambios en la conceptualización de la empresa, ya no sólo es vista como un ambiente donde un grupo de accionistas se une para realizar un emprendimiento con el único fin de obtener lucro, sino que se buscan beneficios económicos, los cuales van unidos al beneficio

social que la empresa debe proporcionar en el marco en la cual está inserta. Para ello, se prepara mediante una filosofía de gestión que incorpora en su visión, misión, estrategias y objetivos, aspectos sociales, como un medio de desarrollo de la funcionalidad de la empresa y su entorno.

En este orden de ideas, Davis y Newstrom 2003 (citado por El Kadi et al. 2015) refieren que el cambio organizacional es toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados. Por su parte, Robbins (2009) y Herrscher (2009) definen el cambio organizacional como la manera diferente de hacer las cosas en una organización. Como un conjunto de alteraciones tanto estructurales como de comportamiento, las cuales se compenetran íntimamente, de acuerdo a una adecuada estrategia, para obtener los mejores resultados, tanto para la empresa como todos sus componentes, es decir, estructura, procesos, tecnología y personas, tomando a modo de referencia que las transformaciones en las organizaciones nunca son fragmentadas, es decir, la alteración de un elemento redefine todo el sistema (Janićijević, 2012).

Así, para llevar el cambio organizacional de manera efectiva, afirma Porret (2010) y Prieto et al. (2015), es importante hacerse de modo formal a través de un plan estratégico donde se definan claramente los objetivos orientados hacia dónde se quiere ir, enmarcado en una cultura organizacional sólida, que permita el compromiso global en la empresa, entre todos sus integrantes, permeando todo el contexto, pues ésta actúa como filtro a través del cual se percibe la realidad a la que se enfrenta el sector empresarial mundial (Claver et al., 2000; Beaver y Carr, 2002; Azuaje, 2005; Diefenbach, 2007; Cohen, 2007 y Riad, 2007), por tal razón, se hace relevante que el personal reconozca la existencia de situaciones cambiantes y se comprometa a actuar en favor de ellos, requiriendo procesos de comunicación, educación, participación y apoyo en el personal.

Aunado a lo anterior, Fernández (2003) plantea, que el cambio dependerá de la

decisión de los dirigentes de la organización, fundamentada en su forma de pensar, sobre la cual tendrá gran influencia el reconocimiento que puedan hacer dichos dirigentes de la importancia que estos factores tienen sobre la supervivencia y permanencia de las unidades empresariales.

Por su parte, Cohen (2007), Hellriegel (2009) y Porret (2010) hacen referencia al proceso de cambio desde el mismo momento en el cual se identifican las presiones propias de un entorno evolucionando con rapidez, la globalización, uso cada vez más extendido de las tecnologías de información, el cual impone exigencias tanto a los gerentes como empleados para planear el mismo de manera efectiva, generando transformación de conductas para alcanzar las metas de la organización.

1.1. Factores clave para el cambio organizacional

Según plantea el autor Schermerhorn (2005), las fuerzas para el cambio además de orientar a organizaciones de todo tipo, están presentes en los dinámicos escenarios laborales de hoy día, de este modo, se encuentran en la relación organización-entorno, las alianzas estratégicas, venta de filiales, (por lo general en el ciclo de vida empresarial), cambios en la cultura y la estructura, lo cual son ejemplos de formas en las que las organizaciones deben adaptarse conforme evolucionan desde su surgimiento, pasando por su crecimiento hasta llegar a su madurez. Por otra parte, Newstrom (2011) y Robbins (2009), aportan que en la actualidad, ninguna compañía está en un ambiente particularmente estable; aun las industrias estables por tradición, han experimentado un cambio turbulento. A continuación se presentan las fuerzas que actúan como estímulo al cambio organizacional.

a.- Naturaleza de la fuerza laboral

Todas las organizaciones han tenido que ajustarse a un ambiente multicultural. Los cambios demográficos, inmigración,

subcontratación también han transformado la naturaleza de la fuerza de trabajo.

De acuerdo con lo expresado por Claver et al. (2000); Warren y Hutchinson, (2000), los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo estos trabajan son factores cada vez más vitales para las empresas. Por lo que el éxito de las empresas del sector petrolero viene de la mano de las personas, y por ello, es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal esté lo suficientemente cualificado para afrontar los retos organizativos. Una organización que busque el éxito deberá prestar especial atención a la capacitación permanente de las personas a todos los niveles de la organización.

b.- Tecnología

Para Acosta (2002) el cambio en la dimensión tecnológica de una organización puede responder a la simple reposición por mantenimiento de equipo o a la búsqueda intencional del fortalecimiento en maquinaria y herramientas para la competitividad. Entonces, el cambio tecnológico ocurre cuando se introducen modificaciones en la operación de la maquinaria y equipo, o cuando se sustituyen éstos para dar paso a la automatización y/o la sistematización.

Por su parte, según De la Varga y Galindo (2014) la capacidad para la innovación tecnológica es entendida como una de las más esenciales para las empresas, resultando clave para la competitividad de las mismas, por tanto es necesario que las organizaciones, potencien su innovación para identificar y desarrollar las combinaciones de recursos y capacidades que les provean de ventajas competitivas sostenibles y, de este modo, permanecer continuamente adaptadas a los cambios o adelantarse a ellos.

Por su parte, Prieto (2003) señala que la innovación tecnológica debe manifestarse

en todos los planos de la organización, ya que siempre habrá algo que cambiar, no sólo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección. El mismo autor plantea que un buen gerente debe ser capaz de pensar con creatividad, buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo y así poder reconocer sus problemas y encontrar solución; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, remplazándolo con lo nuevo y lo mejor.

c.- Choques económicos

De acuerdo con lo planteado por Hellriegel (2009) y Robbins (2009), este factor impone transformaciones en las organizaciones, la competencia está cambiando, la economía global significa la probabilidad de que los competidores lleguen del otro lado del océano o de la ciudad. También plantean que las empresas exitosas serán aquellas que experimenten cambios como respuesta a las necesidades del entorno, teniendo la base para desarrollar nuevos productos con rapidez e introducirlos al mercado a la brevedad, cada vez va aumentando las fusiones y consolidaciones, está en crecimiento con el comercio electrónico, entre otros aspectos claves.

d.- Tendencias sociales

Robbins (2009), aporta que en la actualidad, ninguna compañía está en un ambiente particularmente estable; incluso aun las industrias más estables y sólidas por tradición, han experimentado un cambio turbulento, no permanecen estáticas, es por ello que en este mundo cambiante se encuentra más información por conversaciones, grupos de chat en internet, y hasta los consumidores hacen sus compras con frecuencia en tiendas distribuidoras que son grandes minoristas en línea.

e.- Política mundial

Para Robbins (2009), el papel de la política y la posición del hombre dentro de las organizaciones, se viene considerando históricamente desde diferentes puntos de vista, que culmina en la concepción del individuo como “factor de producción” y en la idea de las “relaciones humanas en el trabajo”. La relación política-humana, está teniendo una buena aceptación, por cuanto se considera la productividad de la fuerza de trabajo como un importante recurso económico de la organización. Enfoca a la persona dentro de un marco de individualidad y dignidad. Y a su vez fortalece esta posición tomando en cuenta el entorno socio cultural.

2. Fundamento metodológico

Para el abordaje del presente artículo, es importante precisar los aspectos metodológicos, el cual presenta un enfoque de investigación positivista, apoyada en un diseño no experimental de campo, con un estudio de carácter analítico y transversal, por cuanto, los factores claves de éxito para el cambio organizacional que contribuyen en la gestión de las empresas, fue analizado en su estado natural, es decir tal como se evidencian en las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia.

La población estuvo conformada por las doce (12) principales empresas mixtas del estado Zulia. Por su parte, se realizó un muestreo no probabilístico intencional, seleccionando tres empresas mixtas del sector petrolero ubicadas en el estado Zulia, estableciendo el criterio de accesibilidad de los investigadores y disposición a suministrar información. Por su parte, los informantes clave fueron los directivos de las tres (3) empresas seleccionadas (Petroregional (2) PetroBoscán (2) y Petroquiriquire (2) y el personal administrativo de dichas empresas, (Petroregional (15) PetroBoscán (13) y Petroquiriquire (14), lo que hace un total de (48). Se aplicó la técnica del censo a través de dos (2) cuestionarios, uno para gerentes y otro para empleados, con quince (15) ítems, cuya confiabilidad arrojó $r=0,86$.

3. Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero venezolano.

Según Lusthaus et al. (2002) y Prieto et al. (2015), la necesidad de aprendizaje a las dinámicas del cambio; por así decirlo (las presiones generadas por el gobierno, el ambiente, la globalización, la competencia y la tecnología, en conjunto), conforman cambios en el entorno, porque obligan a la empresa como sistema a adaptarse a través de ajustes en su planificación estratégica, la cual no sólo involucra transformaciones en procedimientos, sistemas o maneras de gestionar a la organización, sino la participación de cada uno de sus empleados para alcanzar nuevos objetivos corporativos que permitan al negocio sobrevivir y prosperar.

Para Prieto et al. (2015), en el caso particular de las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, dado su actividad económica, requieren de la aplicación de programas permanentes de cambios en toda su estructura (talento humano, infraestructura, tecnología, maquinarias y equipos) a fin de poder paliar y mantenerse en los entornos competitivos mundiales. Por lo que los cambios, deben ser procesos naturales y constantes, que deberán estar considerados en sus planes estratégicos, con el fin de lograr de una forma progresiva una cultura sólida, cónsona con los requerimientos del mundo global.

A continuación, se presentan los resultados de la investigación relacionados al indicador Naturaleza de la Fuerza Laboral (Ver Tabla I).

En la Tabla I, se detalla lo expresado tanto por los gerentes como por el personal administrativo de las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, el cual pretende describir las fuerzas que actúan como estímulos para el cambio organizacional en dichas empresas. En relación al ítem 1, correspondiente a las respuestas emitidas por los gerentes y el personal administrativo, en relación al factor Naturaleza de la Fuerza Laboral, el 66,7% de los gerentes y el 61,9%

del personal administrativo informaron que casi siempre y siempre están consciente de que los cambios benefician a todo el personal por igual, mientras que algunos gerentes y administrativos manifestaron que algunas veces, con un 33,3% y 21,4% respectivamente. Del mismo modo, en el ítem 2, el 83,33% de

los gerentes consultados y el 66,7% de los trabajadores administrativos manifestaron que siempre y casi siempre los factores que influyen en el comportamiento del empleado están relacionados a la forma como cada uno actúa frente a los cambios.

Tabla I
Naturaleza de la Fuerza Laboral

INDICADOR	GERENTES					
	ITEM 1		ITEM 2		ITEM 3	
Naturaleza de la fuerza Laboral	Estoy consciente en que los cambios benefician a todo el personal por igual.		Los factores que influyen en el comportamiento del empleado están relacionados a la forma como cada uno actúa frente a los cambios		Mis trabajadores están de acuerdo a los cambios que se emprenden en la empresa.	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	0	0	0	0	0	0
Casi Nunca	0	0	0	0	0	0
Algunas Veces	2	33,3	1	16,7	3	50,0
Casi Siempre	3	50,0	2	33,3	1	16,7
Siempre	1	16,7	3	50,0	2	33,3
INDICADOR	PERSONAL ADMINISTRATIVO					
	ITEM 1		ITEM 2		ITEM 3	
Naturaleza de la fuerza Laboral	Estoy consciente en que los cambios benefician a todo el personal por igual.		Los factores que influyen en el comportamiento del trabajador están relacionados a la forma como cada uno actúa frente a los cambios		Los trabajadores están de acuerdo a los cambios que se emprenden en la empresa.	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	0	0	0	0	1	2,4
Casi Nunca	4	9,5	3	7,1	4	9,5
Algunas Veces	9	21,4	11	26,2	4	9,5
Casi Siempre	3	7,1	6	14,3	9	21,4
Siempre	26	61,9	22	52,4	24	57,1

FA: Frecuencia absoluta

Fuente: Prieto, Estrada, Palacios y Paz (2016).

En el ítem 3, el 50% de los gerentes encuestados manifestaron que siempre y casi siempre sus trabajadores están de acuerdo a los

cambios que se emprenden en la empresa, por su parte el otro 50% dijo que algunas veces. Del mismo modo cuando se consultaron los

trabajadores administrativos, contestaron que siempre y casi siempre los trabajadores están de acuerdo a los cambios que se emprenden en la empresa, lo que equivale al 78,5%.

En relación a los factores que actúan como estímulo al cambio organizacional, los resultados obtenidos en el análisis del factor Naturaleza de la Fuerza Laboral, permitieron constatar que hubo una alta coincidencia entre los gerentes y el personal administrativo de las empresas mixtas del sector petrolero, ya que según sus respuestas estas fuerzas permiten conocer a ciencia cierta el funcionamiento de la empresa cuando se generan cambios significativos, por lo cual la gerencia puede alcanzar los objetivos trazados. Además se conoció, que se involucran en todas las actividades de la institución que generan cambios, creando un clima de confianza en el personal. También se pudo comprobar, que tanto los gerentes como el personal administrativo son partícipes del cambio, propiciando un proceso de toma de decisiones en su totalidad hacia los trabajadores, pues plantean que se requiere de una preparación previa, para asumir dicho compromiso.

Lo referido en párrafos anteriores, tiene relación a lo expresado por Newstrom (2011) Robbins (2009) y Lusthaus et al. (2002), quienes señalan que ninguna compañía permanece estática e invariable; aun las industrias estables por tradición, como las multinacionales han experimentado cambios, con lo cual han tenido que ajustarse a un ambiente multicultural. Los cambios demográficos, inmigración, subcontratación también han transformado la naturaleza de la fuerza de trabajo. Asimismo, existe correspondencia con lo planteado por Claver et al. (2000); Warren y Hutchinson, (2000) cuando expresan que los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo estos trabajan, son factores cada vez más vitales para las empresas, ya que están relacionados a la forma como cada uno actúa frente a los cambios.

Seguidamente se detalla el indicador asociado al factor Tecnología, el cual se muestra a continuación en la Tabla II.

Tal como se observa en el ítem 4, de la Tabla II, referente al factor Tecnología, el 66,7% de los gerentes, informaron que siempre y casi siempre estarían dispuestos a comprometerse con los cambios imprevistos tecnológicos emprendidos en la empresa, mientras que el 85,7% del personal administrativo consideró que siempre y casi siempre. Al abordar el ítem 5, se visualizó también que el 66,7% respondió que siempre y casi siempre su personal se encuentra actuando con la tecnología para emprender un nuevo cambio, del mismo modo los administrativos representados por el 88,1%, manifestaron que siempre y casi siempre se encuentran actuando con las tecnologías.

En el ítem 6, el 83,4% de los gerentes contestaron que siempre y casi siempre se le ha dado tratamiento a los cambios tecnológicos desarrollados en la empresa, mientras que los trabajadores administrativos encuestados, expresaron con 78,5% que siempre y casi siempre se les han dado tratamiento a los cambios tecnológicos desarrollados en la empresa.

En cuanto al factor Tecnología, los resultados reflejan que el personal abordado hace esfuerzos para adaptarse a los cambios tecnológicos ya que por ser empresas del sector petrolero utilizan tecnologías de punta en los procesos administrativos. Por su parte, la aplicación de la tecnología en este tipo de empresas de manera efectiva en todas las áreas de interés, permite lograr los objetivos trazados generando un mayor acercamiento, además de trabajo en equipo entre gerentes y empleados administrativos.

Es importante destacar, que se presentaron posiciones negativas por parte de los administrativos en relación a la tecnología y la forma como se utiliza, y aunque la mayoría de los encuestados revelaron estar de acuerdo en la aplicación y uso de las mismas, hubo posiciones que manifestaron su desacuerdo en la forma como se abordan, lo que permite tomar en consideración estas inquietudes, para evitar desacuerdos entre el personal.

Lo reflejado anteriormente tiene coincidencia con los planteamientos de De la

Tabla II
Tecnología

INDICADOR	GERENTES					
	ITEM 4		ITEM 5		ITEM 6	
Tecnología	Estarías dispuesto a comprometerte con los cambios imprevistos tecnológicos emprendidos en la empresa.		Mi personal se encuentra actuando con la tecnología para emprender un nuevo cambio.		Se le ha dado tratamiento a los cambios tecnológicos desarrollados en la empresa.	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	0	0	0	0	0	0
Casi Nunca	0	0	0	0	0	0
Algunas Veces	2	33,3	2	33,3	1	16,7
Casi Siempre	3	50,0	1	16,7	4	66,7
Siempre	1	16,7	3	50,0	1	16,7
INDICADOR	PERSONAL ADMINISTRATIVO					
	ITEM 4		ITEM 5		ITEM 6	
Tecnología	Estarías dispuesto a comprometerte con los cambios imprevistos tecnológicos emprendidos en la empresa.		El personal se encuentra actuando con la tecnología para emprender un nuevo cambio.		Se le ha dado tratamiento a los cambios tecnológicos desarrollados en la empresa.	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	2	4,8	2	4,8	0	0
Casi Nunca	3	7,1	3	7,1	7	16,7
Algunas Veces	1	2,4	0	0	2	4,8
Casi Siempre	6	14,3	9	21,4	8	19,0
Siempre	30	71,4	28	66,7	25	59,5

FA: Frecuencia absoluta

Fuente: Prieto, Estrada, Palacios y Paz (2016).

Varga y Galindo (2014), en cuanto a lo esencial que representa para las empresas la capacidad para la innovación tecnológica, resultando clave en la competitividad de las mismas, por lo que se hace necesario que las organizaciones la potencien por cuanto les proveerá de ventajas competitivas sostenibles, lo cual les permitirá permanecer continuamente adaptadas a los cambios o adelantarse a ellos.

En cuanto al factor Choques Económicos, visible en la Tabla III, en lo correspondiente al ítem 7, se puede visualizar que el 83,4% de los gerentes abordados y el 78,6% del personal administrativo, contestaron que siempre y casi siempre están conscientes que los cambios en la empresa son productos de la dinámica económica que vive el país (Ver Tabla III).

Tabla III
Choques Económicos

INDICADOR	GERENTES					
	ITEM 7		ITEM 8		ITEM 9	
Choques económicos	Estoy consciente que los cambios en la empresa son productos de la dinámica económica que vive el país.		Los cambios emprendidos por la empresa están sujetos a los desarrollados por la competencia.		Los cambios introducidos en la empresa garantizan la adaptabilidad del personal.	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	0	0	0	0	0	0
Casi Nunca	0	0	0	0	0	0
Algunas Veces	1	16,7	3	50,0	0	0
Casi Siempre	3	50,0	2	33,3	4	66,7
Siempre	2	33,3	1	16,7	2	33,3

INDICADOR	PERSONAL ADMINISTRATIVO					
	ITEM 7		ITEM 8		ITEM 9	
Choques económicos	Estoy consciente que los cambios en la empresa son productos de la dinámica económica que vive el país.		Los cambios emprendidos por la empresa están sujetos a los desarrollados por la competencia.		Los cambios introducidos en la empresa garantizan la adaptabilidad del personal.	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	0	0	0	0	1	2,4
Casi Nunca	5	11,9	7	16,7	4	9,5
Algunas Veces	4	9,5	3	7,1	3	7,1
Casi Siempre	15	35,7	21	50,0	9	21,4
Siempre	18	42,9	11	26,2	25	59,5

FA: Frecuencia absoluta

Fuente: Prieto, Estrada, Palacios y Paz (2016).

Del mismo modo al abordar el ítem 8, se visualizó que el 50% de los gerentes encuestados manifestaron que siempre y casi siempre los cambios emprendidos por la empresa están sujetos a los desarrollados por la competencia, por su parte el otro 50% expresaron que algunas veces. Por su parte, el 76,2% del personal administrativo respondió que siempre y casi siempre los cambios en la empresa están sujetos a los emprendidos por sus competidores. El ítem 9 expresa la opinión de los gerentes, en un 100% y del personal administrativo con 80,9%, quienes

contestaron que siempre y casi siempre los cambios introducidos en la empresa garantizan la adaptabilidad del personal.

Así entonces, los resultados obtenidos permitieron constatar que se presenta concordancia entre los gerentes y el personal administrativo de las empresas mixtas del sector petrolero, pues las respuestas indicaron el funcionamiento de la empresa cuando se generan cambios significativos experimentando una situación económica difícil como la venezolana. Lo cual permite a la gerencia y trabajadores en general, lograr los

objetivos trazados en la misma. Por otra parte, se conoció que los directivos se involucran en las actividades de la institución asociadas a aquellas que generan cambios, propiciándose confianza en el personal.

Todo ello, tiene relación con los postulados de Hellriegel (2009) y Robbins (2009), cuando expresan que dicho factor ha seguido imponiendo cambios a las organizaciones, los mercados globales se encuentran en transformación permanente, los competidores pueden encontrarse en cualquier parte del mundo, por lo que el proceso de adaptación por parte de las empresas es

inminente, y serán exitosas en la medida que sean capaces de dar respuestas oportunas a las necesidades del entorno.

Por su parte, al referirse al indicador Tendencias Sociales, el cual se muestra seguidamente en la Tabla IV, representado a través del ítem 10, indica que el 50% de los gerentes y el 73,8% de los trabajadores consultados, respondieron que siempre y casi siempre están conscientes de que los cambios en la empresa son productos de la dinámica social que vive el país, por su parte el otro 50% de los gerentes dijeron que algunas veces.

Tabla IV
Tendencias Sociales

INDICADOR	GERENTES					
	ITEM 10		ITEM 11		ITEM 12	
Tendencias sociales	Estoy consciente de que los cambios en la empresa son productos de la dinámica social que vive el país.		Los cambios emprendidos por la empresa están sujetos al comportamiento que asumen sus trabajadores, producto de su dinámica en sociedad donde se desarrollan.		Los cambios realizados por la empresa contribuyen a generar transformaciones en la sociedad.	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	0	0	0	0	0	0
Casi Nunca	0	0	0	0	0	0
Algunas Veces	3	50,0	2	33,3	2	33,3
Casi Siempre	1	16,7	3	50,0	2	33,3
Siempre	2	33,3	1	16,7	2	33,3
INDICADOR	PERSONAL ADMINISTRATIVO					
	ITEM 10		ITEM 11		ITEM 12	
Tendencias sociales	Estoy consciente de que los cambios en la empresa son productos de la dinámica social que vive el país.		Los cambios emprendidos por la empresa están sujetos al comportamiento que asumen sus trabajadores, producto de su dinámica en sociedad donde se desarrollan.		Los cambios realizados por la empresa contribuyen a generar transformaciones en la sociedad.	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	1	2,4	1	2,4	0	0
Casi Nunca	8	19,0	5	11,9	7	16,7
Algunas Veces	2	4,8	5	11,9	5	11,9
Casi Siempre	8	19,0	11	26,2	18	42,9
Siempre	23	54,8	20	47,6	12	28,6

FA: Frecuencia absoluta

Fuente: Prieto, Estrada, Palacios y Paz (2016)

Asimismo, en el ítem 11, el 66,7% de los gerentes abordados, y el 73,8% del personal administrativo contestaron que siempre y casi siempre los cambios emprendidos por la empresa están sujetos al comportamiento que asumen los trabajadores, producto de la dinámica social donde se desarrollan. No obstante en el ítem 12, los gerentes y el personal administrativo encuestados manifestaron con un 66,67% y 71,5% respectivamente, que siempre y casi siempre los cambios realizados por la empresa contribuyen a generar transformaciones en la sociedad.

El factor Tendencias Sociales, permitió aseverar que se cumple en gran medida con la aplicación de mecanismos que permitan a los gerentes y al personal administrativo, asumir los cambios de una forma adecuada, tomando en consideración los fenómenos sociales que afectan su desempeño. Lo importante es que los cambios realizados por la empresa se constituyan en elementos transformadores de la sociedad. Cabe decir, que se detectaron algunas respuestas negativas en relación a la forma cómo se asumen los cambios y como estos impactan en la sociedad, lo que requiere de un abordaje a este grupo de personas, para unificar los criterios en función de generar armonía en todos los miembros de la organización.

Este análisis tiene coincidencia con los planteamientos de Robbins (2009), al afirmar que las tendencias sociales se consideran funciones que desarrollan los gerentes y el personal administrativo para garantizar que las cosas vayan como debe ser, asimismo, es función primordial de la gerencia observar el desempeño de la empresa, ya que en este mundo cambiante se comparte y encuentra información en tiempo real a través de conversaciones virtuales, tanto dentro como fuera de ella, capaces de generar articulación laboral entre los miembros de la organización, así como también con otras a nivel mundial.

Para finalizar con el indicador Política Mundial, el cual se muestra en la Tabla V, se puede observar en el ítem 13, que el 100% de los gerentes encuestados y el 61,9% del personal administrativo, respondieron que

siempre y casi siempre están conscientes de que los cambios que se dan en la empresa son productos de la política que se viven en el país. Por su parte en el ítem 14, el 100% de los gerentes y el 81% de los administrativos, manifestaron estar en concordancia con que los cambios emprendidos por la empresa están sujetos al comportamiento que asumen sus trabajadores, producto de las políticas que adopta el país. Similar respuesta se obtuvo de los gerentes y el personal administrativo que se entrevistaron para dar contestación al ítem 15, con un 100% y 75,2% respectivamente, siempre y casi siempre, consideraron que los cambios producto del mundo globalizado producen impacto sobre las empresas mixtas del sector petrolero (Ver Tabla V).

En cuanto al factor Política Mundial, los resultados reflejaron que el personal que labora en las empresas mixtas del sector petrolero, siente la necesidad de conocer los aspectos relevantes de las políticas que se asumen a nivel mundial, ya que éstas impactan directamente el desempeño empresarial y por ende la forma en la que se asumen los cambios. Todo esto, lleva a afirmar, que los cambios emprendidos por la empresa están sujetos al comportamiento que muestran sus trabajadores, producto de las políticas que asume el país ante el mundo. Cabe destacar, que la mayoría de los trabajadores se sienten comprometidos en participar en actividades inherentes a contrarrestar el impacto de las políticas mundiales para la empresa, encontrándose un grupo muy reducido que contradice tal aspecto.

El análisis previo se corrobora con lo expresado por Robbins (2009), cuando plantea que la inestabilidad política en muchas partes del mundo, ocasiona cambios en las prácticas de negocios que se relacionan con la creación de sistemas de respaldo, seguridad de los empleados, estereotipos, perfiles de los empleados y la ansiedad.

Conclusiones

La gestión empresarial juega un papel esencial en el funcionamiento de las

Tabla V
Política Mundial

INDICADOR	GERENTES					
	ITEM 13		ITEM 14		ITEM 15	
Política mundial	Estoy consciente de que los cambios que se dan en la empresa son productos de la política que se viven en el país.		Los cambios emprendidos por la empresa están sujetos al comportamiento que asumen sus trabajadores, producto de las políticas que se asumen en nuestro país.		Los cambios del producto del mundo globalizado producen impacto sobre la empresa	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	0	0	0	0	0	0
Casi Nunca	0	0	0	0	0	0
Algunas Veces	0	0	0	0	0	0
Casi Siempre	4	66,7	2	33,3	2	33,3
Siempre	2	33,3	4	66,7	4	66,7
INDICADOR	PERSONAL ADMINISTRATIVO					
	ITEM 13		ITEM 14		ITEM 15	
Política mundial	Estoy consciente de que los cambios que se dan en la empresa son productos de la política que se viven en el país.		Los cambios emprendidos por la empresa están sujetos al comportamiento que asumen sus trabajadores, producto de las políticas que se asumen en nuestro país.		Los cambios del producto del mundo globalizado producen impacto sobre la empresa	
ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%
Nunca	2	4,8	1	2,4	1	2,4
Casi Nunca	6	14,3	3	7,1	6	14,3
Algunas Veces	8	19,0	4	9,5	3	7,1
Casi Siempre	20	47,6	21	50,0	9	21,4
Siempre	6	14,3	13	31,0	23	54,8

FA: Frecuencia absoluta

Fuente: Prieto, Estrada, Palacios y Paz (2016).

organizaciones tanto públicas como privadas y en el de los diferentes grupos, equipos o unidades funcionales que las componen. En este sentido, lejos de perder peso como consecuencia de las nuevas estructuras organizacionales, de los avances tecnológicos y de otros factores asociados a los momentos de cambio continuo que se vive, la vigencia de los agentes de cambio como fuerza impulsora permanecen inalterada, y por consiguiente es necesario conocer cómo operan en términos

de su capacidad de influir, persuadir y motivar a los seguidores ante las necesidades de cambio, trayendo como consecuencia que las empresas se vean presionadas a implementar transformaciones para adaptarse adecuadamente a las exigencias del entorno.

Es importante, conocer los aspectos que inciden tanto de forma interna como externa en las organizaciones, con el propósito de entender la dinámica del cambio, en los factores políticos, económicos, sociales y

culturales, donde especialmente el talento humano juega un papel fundamental en la conducción e implementación de éste dentro de la organización, a fin de minimizar los focos de resistencia al cambio, que en cierta forma retrasan los procesos de transformación organizacional y la posibilidad de tomar decisiones acertadas que beneficien a todos los miembros de la organización.

En cuanto a las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, dado su actividad económica, requieren de la aplicación de un programa estratégico de gestión de cambio, con la finalidad que todo el personal internalice y conozca cabalmente la importancia de implantar procesos tecnológicos y de innovación que garanticen mejorar la productividad y competitividad de la empresa, cuando se enfrentan a los aspectos económicos, políticos, sociales, que rodean y afectan la organización en el entorno donde se desenvuelven, propiciando una cultura sólida, cónsona con los requerimientos del mundo global.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, Carlos (2002). “Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional”. **Revista Colombiana de Psicología**. Vol. 11, No. 1. Universidad Nacional de Colombia. Pp. 9-24.
- Ariza, Orlando Mario y Pulido, Ronald Antonio (2016). **Cultura organizacional en cooperativas del sector agrícola en el departamento del atlántico**. Diálogo de saberes, 6-17. Cabimas-Venezuela. Editorial CECAR, Sincelejo-Colombia y Fondo Editorial UNERMB,
- Azuaje, Eduardo (2005). **Pensamiento gerencial, su desarrollo**. Venezuela. Editorial Urania. Grupo Pomaire. Pp. 144.
- Beaver, Graham y Carr, Patricia (2002). “The enterprise culture: understanding a misunderstood concept”. **Strategic Change**. Vol. 11, No. 2. John Wiley & Sons Ltd. Publication. United Kingdom. Pp. 105-113.
- Cabrera, Silvia y Tacoronte, Domingo (2014). “El cambio estratégico en las empresas públicas desde la perspectiva directiva. Estudio de las televisiones regionales en España”. **Revista Innovar**. Vol. 24, No. 51. Universidad Nacional. Bogotá, Colombia. Pp. 99-112.
- Claver, Enrique; Gascó, José; Llopis, Juan y López, Enrique (2000). “Analysis of a cultural change in a Spanish telecommunications firm”. **Business Process Management Journal**. Vol. 6, No. 4. Universidad de Alicante. Alicante, España. Pp. 342-358.
- Cohen, Dan (2007). **Las claves del cambio. Una guía de campo. Herramientas y técnicas para liderar el cambio en su organización**. Barcelona, España. Editorial Deusto. Pp. 224.
- De la Varga Salto, José y Fuensanta Galindo (2014). Propuesta de un modelo teórico de capacidad para innovar de la organización. Disponible en: http://www.academia.edu/22685606/Propuesta_de_un_modelo_teorico_de_capacidad_para_innovar_de_la_organizacion. Consulta realizada el: 28 de Enero de 2017.
- Diefenbach, Thomas (2007). “The managerialistic ideology of organizational change management”. **Journal of Organizational Change Management**. Vol. 20, No. 1. Open University Business School, Milton Keynes, United Kingdom. Pp.126-144.
- El Kadi, Omar; de Pelekais, Cira; Robles, Miguel y Leal, Martín (2015). “Autotomía caudal como estrategia gerencial para el cambio organizacional en empresas familiares”. **Revista Desarrollo Gerencial**. Vol. 7, No. 1. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. Pp. 68-84.

- Fernández, Lissette (2003). "Conocimiento, cambio y transformación organizacional". **Revista Omnia**. Vol. 9, No. 1. Universidad del Zulia, Venezuela. Pp. 1-11.
- García, Mónica; Rubio, Paola y Bravo, Laura (2007). "Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario". **Diversitas: Perspectivas en Psicología**. Vol. 3, No. 2. Universidad Católica de Colombia. Pp. 301-315.
- Hellriegel, Don (2009). **Comportamiento Organizacional**. 12ª edición. México. Cengage Learning Editores. Pp. 550.
- Herrscher, Enrique (2009). **Administración: Aprender y Actuar. Management sistémico para PyMES**. Argentina. Editorial Granica, S.A. Pp. 502.
- Janićjević, Nebojsa (2012). "The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy". **Economic annals**. Vol. 57, No. 193. University of Belgrade. Serbia. Pp. 25-51.
- Lusthaus, Charles; Adrien, Marie; Anderson, Fred; Anderson, Gary y Montalbán, George. (2002). **Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño**. New York. Banco Interamericano de desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Ottawa, Canadá. IDB Bookstore. Pp. 218.
- Newstrom, John (2011). **Comportamiento humano en el trabajo**. Decimotercera edición. México. Editorial McGraw-Hill. Pp. 535.
- Porret, Miquel (2010). **Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones**. España. Sexta edición, Madrid: ESIC Editorial.
- Prieto, Ronald (2003). Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en el municipio Maracaibo. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maestría en Gerencia Empresarial. Tesis de Maestría.
- Prieto, Ronald y Fabelo, Ricardo (2009). "Liderazgo y capital social: Uso de redes como herramienta para el desarrollo sostenible". **Revista Telos**. Vol. 11, No. 1. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. Pp. 52-68.
- Prieto, Ronald; Villasmil, Milagros y Urdaneta, Lucia (2011). "Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional". **Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)**. Vol. 8, No. 2. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. Pp.1-12.
- Prieto, Ronald y Chirinos, Damaris (2013). "Gestión de la banca pública: una alternativa para los sectores de la economía no bancarizados". **Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)**. Vol. 10, No. 2. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. Pp. 44-57.
- Prieto, Ronald; Emonet, Paolina; García, Jesús y González, Dálize (2015). "Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero". **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. 21, No. 3. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Pp. 386-402.
- Riad, Sally (2007). "Of mergers & cultures: What happened to shared values & joint assumptions?". **Journal of Organizational Change Management**. Vol. 20, No. 1. Victoria University of

- Wellington. Wellington, New Zealand. Pp. 26-43.
- Robbins, Stephen (2009). **Fundamentos de la administración, conceptos esenciales y aplicaciones**. Sexta edición. México. Prentice Hall, Hispanoamericana. Pp 550.
- Schermerhorn, [John](#) (2005). **Management**. Octava edición. Estados Unidos. Universidad Estatal de Pensilvania. P.p. 491.
- Warren, Matthew y William Hutchinson (2000). "Cyber-attacks against supply chain management systems: a short note". **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Vol. 30, No. 7/8. School of Computing and Mathematics. Deakin University. Geelong. Victoria-Australia. Pp. 710-716.