

Rilson Colmenares Guillén
Ricardo Portillo Urdaneta
Jesús Arocha Rangel
Martín Leal Guerra

COMPROMISO GERENCIAL EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA PETROQUÍMICA





EDITORES

Compromiso gerencial en el éxito organizacional de la industria petroquímica

Rilson Colmenares Guillén

Ricardo Portillo Urdaneta

Jesús Arocha Rangel

Martín Leal Guerra

Rilson Colmenares Guillén
Ricardo Portillo Urdaneta
Jesús Arocha Rangel
Martín Leal Guerra

Sultana del Lago Editores

Maracaibo, 2024.
PRIMERA EDICIÓN

HECHO EL DEPÓSITO DE LEY

ISBN: 9798322610564
Depósito Legal: ZU2024000105

Diseño de la portada:
Luis Perozo Cervantes

Diagramación y maquetación:
Sultana del Lago Editores

www.sultanadellago.com
+584246723597

Salvo lo dispuesto en los artículos 43 y 44 de la Ley sobre el Derecho de Autor, queda prohibida la reproducción o comunicación, total o parcial de este libro, siendo que cualquier individuo u organización que incurriere en la conducta impropia señalada, podrá ser perseguido penalmente conforme a lo establecido por los artículos del 119 al 124 eiusdem, constitutivos éstos del Título VII de la aludida ley y sin perjuicio de las responsabilidades civiles a las que pudiera haber lugar.

DEDICATORIAS

Querido Dios, Papi, Mami y mi persona.

En este momento tan especial, me gustaría expresar mi profundo agradecimiento y dedicarles unas palabras llenas de cariño y aprecio. Esta Libro es el resultado de años de arduo trabajo, pero no hubiera sido posible sin su constante apoyo y amor incondicional.

Dios, eres y serás mi padre celestial y mi guía espiritual, el que me da fuerza y fortaleza para levantarme ante cada proceso de vida, a ti va primeramente esta dedicatoria.

Papi, desde el primer día me enseñaste el valor del esfuerzo y el compromiso. Tu perseverancia y determinación son una fuente de inspiración constante. Gracias por ser mi guía y motivarme a nunca rendirme, incluso en los momentos más difíciles. Este libro es un reflejo de esa resiliencia que aprendí de ti.

Mami, tu amor incondicional y tu sabiduría me han acompañado en cada paso de este camino. Tu capacidad para ver el lado positivo en cada situación y tu eterna sonrisa han sido un bálsamo para mi espíritu. Tu apoyo inquebrantable me ha permitido superar obstáculos y crecer en cada experiencia. Este libro es un tributo a tu bondad y paciencia.

Y, por último, felicitar me por ser un guerrero y por no dejar de creer en mis capacidades y por persistir en mis sueños. Los desafíos que enfrenté durante este proceso de enseñanza de la vida me han permitido crecer como persona y como autores. Este

libro es un testimonio de mi resiliencia y mi deseo constante de aprender y mejorar. A los tres, les agradezco por ser mis pilares en este viaje académico y personal. Esta investigación no solo representa un logro individual, sino también una contribución a nuestra unión y al amor que nos une. Espero que se sientan orgullosos de lo que hemos logrado juntos y que esta dedicación les recuerde siempre el impacto positivo que han tenido en mi vida.

Con gratitud y cariño,
Dr. Rilson Colmenares

A mis maestros: padres, hermanos, profesores y mentores, esta dedicación es un humilde reconocimiento por haber sido los pilares fundamentales en mi camino de aprendizaje y crecimiento. Cada página de este libro está impregnada de sus influencias y enseñanzas

Dr. Ricardo Colmenares

A Dios Todopoderoso, por la misión espiritual encomendada. A mi bella esposa, hijos y nietos por apoyarme incondicionalmente en esta aventura Académica. A los amigos de la vida por su confianza, enseñanza y consejos para convertirme cada día en mejor persona.

Dr. Jesús Arocha

A todas aquellas personas que se han convertido a lo largo de mi vida en mis Maestros, Luz de Sabiduría, guiándome por caminos de reflexión profunda sobre los verdaderos valores de la vida. Gracias por la enseñanza, soy el resultado lógico de todo este transitar.

A mis Tesoros más preciados: Inber Paul, Isabella Sofía, Yemerson Hernández, a la memoria de Mis Padres, y Hermana. A mis Hermanos y Amigos. Mi vida cobra sentido, porque en este viaje ellos siempre me acompañan.

Dr. Martin Leal Guerra

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por ejercer su voluntad en nosotros manifestada en el logro de esta meta y por guiar nuestro camino conforme a los planes que ha trazado para todos nosotros. Además, por ser la roca que nos da seguridad y el escudo que nos da la victoria, por ser la luz a seguir en el camino de nuestras vidas y brindarnos salud para poder concluir esta obra científica.

A la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, por brindarnos las herramientas teóricas, científicas y prácticas en esta investigación, que surge del seno de este prestigioso recinto de saberes.

A Petroquímica de Venezuela, por su apoyo y poner a nuestro alcance la información y la tecnología requerida para la realización de esta obra.

¡GRACIAS!

PRÓLOGO

Cuando supe que se estaba llevando a cabo una investigación para mejorar la forma en que trabajamos los gerentes, especialmente en la industria petroquímica, me causó emoción ver como dos colegas estaban siendo valientes, al adentrarse en este apasionante mundo y entramado organizacional. Por eso, estoy encantado de escribir el prólogo de este libro.

Para aquellos de nosotros que llevamos años en este mundo entre complejos petroquímicos e industriales, recorriendo el país y charlando con gerentes clave de la industria, hemos acumulado experiencia que nos gustaría compartir, especialmente con la nueva generación que se incorpora a la empresa. Pero ya saben, entre las responsabilidades y el poco tiempo, no es tan fácil.

Siempre suelo recomendar programas de formación específicos y algunos libros que pueden ser útiles para quienes quieren avanzar en la industria. Pero pocos libros abordan las necesidades reales de nuestro sector. Algunos son muy técnicos y complicados de leer por su complejidad, mientras que otros se centran demasiado en las habilidades blandas, que son importantes, pero también necesitamos reforzar las habilidades técnicas.

Es por eso que este libro es tan importante. Aquí se fusiona la experiencia con la academia. No es solo

una recopilación de teorías abstractas, sino un testimonio de aquellos que hemos enfrentado los retos de la industria petroquímica día tras día. La gestión en este ámbito no es solo lidiar con lo técnico, sino también con las dinámicas organizacionales únicas que caracterizan a nuestro sector.

No es simplemente un conjunto de conceptos; es el resultado del trabajo de autores que viven la realidad de la industria petroquímica. Han liderado equipos, sentido la vida de las instalaciones y han volcado esa experiencia en estas páginas, más allá de lo académico, con la esencia misma de la gestión en este sector tan vibrante.

Quiero felicitar a los autores por su dedicación en medio de tiempos de cambio constante y evolución rápida. Su contribución es inestimable y, sin duda, ilumina el camino para quienes quieren comprender y liderar en la industria petroquímica.

En el corazón de este libro está el énfasis en el compromiso gerencial, la clave para alcanzar el éxito en la industria petroquímica. Esto cobra vida cuando exploramos la conexión vital entre el compromiso de los líderes y el logro de metas en un entorno dinámico.

El éxito organizacional no es solo una meta, es un proceso continuo que requiere el compromiso constante de los líderes, convirtiéndose en el motor que impulsa la excelencia operativa, la innovación y la adaptación a los desafíos que cambian rápidamente y de forma inesperada trayendo como consecuencia

desequilibrios a las organizaciones, si los mismos no se enfrentan con contundencia y decisión acertada, buscando el bienestar colectivo.

En este contexto, la aplicación práctica del compromiso gerencial es esencial para alcanzar el éxito organizacional. Los líderes deben ser agentes de cambio, inspirando a sus equipos y cultivando una cultura de compromiso que supere las adversidades. En el ámbito nacional, tomo como ejemplo a Venezuela, donde el compromiso gerencial es la fuerza detrás del éxito en la industria petroquímica. En medio de las complejidades políticas, económicas y sociales, los gerentes son fundamentales para superar desafíos y guiar a sus equipos hacia el progreso. Finalmente, invito a todos los interesados en comprender y abrazar el compromiso gerencial para alcanzar el éxito en la industria petroquímica a sumergirse en las páginas de este libro. Aquí encontrarán un discurso claro, sensible y práctico, lejos de tecnicismos innecesarios.

A través de estas líneas, deseo que encuentren no solo conocimiento, sino también inspiración para enfrentar con determinación los desafíos del contexto gerencial en la industria petroquímica.

Ing. Ninoska La Concha

INTRODUCCIÓN

La industria petroquímica tiene vital papel en el desarrollo de la civilización humana, al ser base para el avance en procesos de nuevas tecnologías, proporcionando materias primas esenciales para diversos sectores. Su complejidad y su impacto económico hacen que el éxito organizacional de las empresas sea un tema importante de estudio; quizás su naturaleza hace relevante observar el comportamiento del recurso humano, al desempeñarse en entorno altamente competitivo. En este contexto, el compromiso gerencial surge como factor crítico para lograr resultados destacados en esta industria.

Por ello, resulta lógico sostener la idea acerca del éxito de las empresas petroquímicas en el mercado internacional podría enfrentar diversos desafíos, problemas que afectan su desempeño, competitividad. Por consiguiente, vale la pena exponer en este inicio algunos de los principales fenómenos intervinientes en la dinámica del “éxito” de estas empresas desde el contexto del mercado internacional, o al menos es factible numerar estos: (a) volatilidad en los precios del mercado; (b) regulaciones, barreras comerciales impuestas por cada país; (c) fluctuaciones en la demanda global; (d) impacto ambiental, sostenibilidad; (f) innovación tecnológica; (g) riesgos geopolíticos; (h) cambio en preferencias del consumidor, entre otros igualmente importantes.

En ese sentido, todos esos aspectos citados inciden directamente en las percepciones de los líderes de la industria petroquímica, requiriéndoles seguir un conjunto de reglas que desafían sus habilidades humanas, a fin de mantener coherencia en la cadena de mando y permitir que sus subordinados comprendan la dirección a seguir para cumplir con las demandas del mercado.

Por esa razón, la descripción anticipada del compromiso gerencial en las empresas petroquímicas latinoamericanas radica principalmente en entenderlo como un fenómeno humano que surge de la propia voluntad y habilidad de los líderes en involucrarse activamente en lograr los objetivos organizativos, además de fomentar una cultura empresarial que estimule la eficiencia, innovación y desarrollo sostenible.

En el contexto latinoamericano, las petroquímicas encaran desafíos específicos, pero también tienen la oportunidad de aprovechar recursos naturales, humanos y capacidades técnicas para competir en el mercado internacional. Desde esa perspectiva, al menos se puede visualizar un aspecto crucial que involucra el compromiso gerencial de muchas corporaciones latinoamericanas, las cuales se apalancan en su propia “visión estratégica” para enfrentar cada desafío, ya sea interno o externo, una política productiva básica centrada en los clientes y en satisfacer sus necesidades.

Por esta razón, se puede entender que los líderes de las petroquímicas latinoamericanas entiendan la

importancia de mantener un enfoque claro tanto a corto como a largo plazo para dirigir la organización hacia el éxito. Esto abarca la identificación de oportunidades de crecimiento, establecimiento de objetivos precisos y toma de decisiones estratégicas fundamentadas, tal como es comúnmente asumido. Ahora bien, la gerencia venezolana no evade este aspecto crucial; sin embargo, se añaden otros problemas que trascienden la visión clara del escenario. Esto implica entender las necesidades de los clientes para preparar la organización ante el mercado. Si bien esto puede ser eficaz, es crucial considerar cómo producir con la suficiente calidad para competir frente a otras empresas en la región. Los gerentes venezolanos afrontan problemas diversos que no se limitan a lo económico, sino que abarcan otros obstáculos que obstaculizan el logro de los objetivos organizacionales.

Un aspecto de índole no puramente económica que se puede abordar es la gestión del recurso humano, ya que desde allí la industria petroquímica también enfrenta problemas que afectan la relación entre desempeño y eficiencia, retrasando así el cumplimiento de los objetivos corporativos. Estos desafíos están relacionados con la gestión de los empleados y la fuerza laboral en general.

En respuesta a esta situación, se mencionan de manera concisa algunos de los principales problemas que afectan el rendimiento de la industria petroquímica venezolana. Estos pueden ser aborda-

dos desde la perspectiva teórica del “engagement” (compromiso), que se aplica desde la gestión del potencial humano. Para ilustrar esto, se observan en el contexto venezolano los siguientes inconvenientes: (a) escasez de talento y habilidades; (b) riesgos en seguridad y salud ocupacional; (c) rotación de personal; (d) clima laboral y cultura organizacional; (e) falta de desarrollo y formación de empleados y obreros; y resistencia al cambio; (f) diversidad e inclusión, entre otros.

A propósitos de este estudio el compromiso gerencial se define como la disposición y capacidad de los líderes para influir, motivar y comprometer a los miembros de la organización en la consecución de los objetivos comunes, a través de la dirección efectiva, la comunicación abierta y la creación de un clima laboral favorable (Robbins y Coulter, 2019).

Analizados estos aspectos mencionados, se puede afirmar que parte de la complejidad del contexto es abordada en esta investigación, la cual tiene como objetivo analizar en profundidad la relevancia del compromiso gerencial en el éxito organizacional de la industria petroquímica. Para lograrlo, se realiza una revisión exhaustiva de la literatura disponible, que incluye estudios previos, investigaciones académicas y casos exitosos en empresas líderes de este sector.

Mientras tanto por éxito organizacional se puede definir como la capacidad de la empresa para comprender y comunicar su propósito o razón de ser, inspirando a sus empleados y clientes a través de un

enfoque en el “por qué” hacen lo que hacen. Esto implica conectar con un propósito más profundo que va más allá del simple “qué” o “cómo” de las operaciones. Al hacerlo, las organizaciones pueden generar lealtad y compromiso tanto interna como externamente (Sinek, 2019).

En esta misma línea, se explorará la influencia del compromiso gerencial en diversos aspectos organizacionales, como la cultura corporativa, la gestión de recursos humanos, la eficiencia operativa, la innovación tecnológica y la sostenibilidad. También se identificarán prácticas recomendadas y estrategias de liderazgo que han demostrado su efectividad para impulsar el compromiso gerencial y, por lo tanto, el rendimiento de las empresas petroquímicas.

Además, se prestará especial atención a las particularidades del contexto venezolano, considerando los desafíos y oportunidades específicos que enfrenta la industria petroquímica en el país. Comprender estas circunstancias permitirá proponer recomendaciones adaptadas a la realidad local, con el fin de mejorar el desempeño y la competitividad de las organizaciones petroquímicas en Venezuela.

Todo este esfuerzo se lleva a cabo con el propósito de contribuir al conocimiento y la comprensión del papel crítico del compromiso gerencial en el éxito organizacional de la industria petroquímica. Se espera que los resultados obtenidos contribuyan a la toma de decisiones informadas y a la implementación de estrategias que impulsen el crecimiento

y la sostenibilidad en un sector estratégico para el desarrollo económico de la nación.

Asimismo, el presente libro se compone de, Capítulo I donde se dedica a la exposición y formulación fenómeno de estudio. Asimismo, se proporciona la importancia del estudio, así como se establecen las delimitaciones pertinentes. En este capítulo, los autores subrayan la importancia del problema abordado, sustentándolo en las necesidades existentes y en el período de tiempo necesario para llevar a cabo este trabajo investigativo.

Por su parte, el Capítulo II denominado Andamiaje Teórico; se consagra a la revisión de la literatura existente sobre el tema de estudio. En esta sección, se recopilan y analizan trabajos realizados por diversos autores que proporcionan el fundamento teórico para la investigación actual.

Asimismo, el Capítulo III, denominado Rutas Metodológicas el cual abarca aspectos relacionados con el enfoque paradigmático, el tipo y el diseño de la investigación, la población objeto de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la validación y la confiabilidad de los mismos. Se describe también el procedimiento seguido en la investigación. La validación de los instrumentos de medición se llevó a cabo mediante la consulta de un grupo de expertos en el campo, y posteriormente se calculó la confiabilidad utilizando el método de Alpha de Cronbach.

Seguidamente, Capítulo IV llamado: Resultados Sobresalientes de la aplicación de Instrumentos el cual

se dedica a la presentación de los resultados del estudio, donde se realiza el análisis e interpretación de los datos recopilados, discutiendo los resultados de las variables pertinentes. Luego se presenta el modelo desarrollado a partir de los resultados obtenidos. Finalmente, se presentan las reflexiones finales derivadas del estudio, y el complemento de referencias bibliográficas.

I. ACERCAMIENTO A LA REALIDAD ESTUDIADA

El contexto empresarial en el siglo XXI ha experimentado una profunda transformación, marcada por una serie de cambios significativos que trascienden fronteras, influyendo a nivel mundial, regional y nacional. Estas transformaciones han sido impulsadas por una conjunción de factores, que incluyen avances tecnológicos de vanguardia, cambios sociales y culturales profundos, y, de manera especialmente notable, la irrupción de la pandemia de COVID-19. Por ello, la interacción de estos elementos ha creado un escenario empresarial donde las organizaciones se han visto compelidas a reevaluar y replantear sus estrategias de control y gestión con el fin de potenciar su eficiencia y competitividad, lo que a su vez se traduce en una mayor rentabilidad. Asimismo, las innovaciones tecnológicas, en particular, han desencadenado una rápida y constante evolución en la forma en que se hacen negocios en todo el mundo. La digitalización, la automatización y la inteligencia artificial han revolucionado los procesos empresariales, desde la producción y la logística hasta el marketing y la atención al cliente. Esta era de la información ha generado una creciente interconexión global, lo que significa que las organizaciones no solo compiten a nivel local o nacional,

sino que también se enfrentan a una competencia feroz a escala internacional.

Por otro lado, los cambios sociales y culturales han dado lugar a una mayor diversidad en los lugares de trabajo, con una creciente conciencia sobre la inclusión y la diversidad de género. Esto ha llevado a una reevaluación de las dinámicas y prácticas laborales tradicionales, exigiendo a las organizaciones una adaptación a esta nueva realidad.

Además, los valores corporativos y la responsabilidad social empresarial se han convertido en factores importantes para la percepción pública de las organizaciones. Los consumidores y empleados son cada vez más conscientes de la ética y la sostenibilidad de las empresas, lo que ha aumentado la presión para que las organizaciones operen de manera responsable y ética.

También, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto profundo en la forma en que las organizaciones operan. La necesidad de adaptarse rápidamente a las restricciones impuestas por la pandemia, como el trabajo a distancia y las interrupciones en la cadena de suministro, ha subrayado la importancia de la flexibilidad y la resiliencia en la gestión empresarial. Esta crisis de salud global ha llevado a un entorno caracterizado por una alta incertidumbre, con cambios bruscos y sin precedentes que desafían la planificación y la gestión tradicionales.

En este contexto de transformación constante, el compromiso gerencial y el éxito organizacional se

han vuelto cuestiones críticas para el desarrollo y la supervivencia de las organizaciones. Las estrategias de liderazgo y gestión deben adaptarse para abordar estos nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan en un entorno empresarial en constante evolución. Por tanto, entender la relación entre el compromiso gerencial y el éxito organizacional se ha vuelto imperativo en este contexto empresarial del siglo XXI.

A nivel mundial, el compromiso gerencial se ha erigido como un factor crítico en la ecuación del éxito organizacional en un entorno empresarial caracterizado por desafíos sin precedentes. La globalización y la interconexión de mercados han ampliado el ámbito de competencia y han dado lugar a una mayor complejidad en la gestión de las organizaciones. En este contexto, los líderes comprometidos emergen como el eje central para la consecución de los objetivos organizacionales.

Los líderes comprometidos no solo sobresalen por su habilidad para liderar, sino que también demuestran una dedicación constante a su trabajo y a la misión de la organización. Están dispuestos a asumir responsabilidades, incluso en circunstancias desafiantes, lo que influye de manera palpable en la motivación de los empleados. Su compromiso transmite un mensaje claro a todo el equipo, infundiendo un sentido de propósito y dirección. Esta influencia positiva se traduce en un incremento notable en el rendimiento organizacional, ya que los empleados

se sienten inspirados a alcanzar sus metas y contribuir al éxito general de la organización.

En el contexto latinoamericano, el compromiso gerencial ha adquirido una relevancia inusitada, constituyéndose en una variable crítica para el éxito organizacional. La región enfrenta retos propios que incluyen factores económicos, políticos y sociales que demandan un liderazgo excepcional. Los líderes comprometidos desempeñan un papel esencial en la creación de una cultura organizacional positiva que se sustenta en valores fundamentales como la confianza, la transparencia y el respeto.

Esta cultura organizacional favorable resulta en una mayor satisfacción laboral para los empleados, ya que se sienten respaldados por líderes que promueven un ambiente de trabajo saludable. Como resultado, se registra una reducción en los índices de ausentismo, ya que los colaboradores encuentran un espacio donde pueden desarrollarse y contribuir al éxito de la organización. La mayor satisfacción laboral también conlleva una mayor retención de empleados, lo que a su vez contribuye a la estabilidad y el desempeño sostenible de la organización en el largo plazo.

En el contexto nacional, específicamente en Venezuela, el compromiso gerencial se presenta como una pieza esencial en organizaciones estratégicas como Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN). Este país ha enfrentado una serie de desafíos políticos, económicos y sociales que han ejercido una presión sin precedentes sobre las organizaciones.

En este escenario adverso, el compromiso de los líderes se vuelve de vital importancia para mantener la competitividad y superar obstáculos.

Los líderes comprometidos en organizaciones como PEQUIVEN desempeñan un papel fundamental al inspirar a sus equipos y guiarlos a través de momentos de incertidumbre. Su dedicación y voluntad de asumir responsabilidades influyen en la resiliencia de la organización. Además, su capacidad para mantener un equipo enfocado y motivado resulta en un mayor rendimiento, a pesar de los desafíos adversos que puedan presentarse en el entorno nacional.

A nivel regional, el compromiso gerencial también se revela como un elemento crucial en la gestión del cambio y la toma de decisiones estratégicas. En un entorno empresarial en constante evolución, los líderes comprometidos demuestran una disposición a asumir riesgos y enfrentar desafíos con determinación.

Esta disposición se traduce en una mayor capacidad de adaptación de la organización a las dinámicas cambiantes del entorno regional. Los líderes comprometidos ejercen una influencia significativa en sus equipos y colegas, lo que se traduce en una mayor cohesión y colaboración para lograr los objetivos estratégicos. En consecuencia, el compromiso gerencial se erige como un elemento esencial en el éxito organizacional en el ámbito regional, donde la capacidad de adaptación y la toma de decisiones efectivas son cruciales.

Por su parte a nivel global, el éxito organizacional connota un logro que trasciende fronteras y abarca la ca-

pacidad de una organización para alcanzar resultados positivos en un contexto de competencia internacional y un entorno empresarial caracterizado por cambios constantes. En este escenario, las organizaciones aspiran a maximizar su eficiencia y rentabilidad para consolidar su posición en el mercado global. En otras palabras, el éxito organizacional en el ámbito mundial se manifiesta en la capacidad de una organización para competir eficazmente y obtener un desempeño financiero sólido a nivel internacional.

Dentro del contexto latinoamericano, el éxito organizacional está intrínsecamente vinculado a la capacidad de adaptación de las organizaciones a los cambios del entorno. Las dinámicas empresariales en la región latinoamericana se caracterizan por la constante fluctuación económica, los cambios políticos y sociales, y las particularidades de los mercados locales. Las organizaciones exitosas son aquellas que pueden anticipar y responder eficazmente a los desafíos cambiantes, lo que se traduce en un alto desempeño y rentabilidad en este contexto dinámico.

En el ámbito nacional, específicamente en Venezuela, el éxito organizacional adquiere un peso crucial, especialmente en organizaciones estratégicas como Petroquímica de Venezuela (PEQUIVEN). Esta organización y otras de su naturaleza desempeñan un papel fundamental en el desarrollo del país.

Ya que a partir del gas natural producen materias primas e insumos esenciales para diversas áreas, como la potabilización del agua, la agricultura, la

producción de alimentos, los envases de plástico, los solventes, las pinturas, la construcción, la industria médica y farmacéutica, entre otros sectores. El éxito organizacional en Venezuela se define no solo en términos de eficiencia y rentabilidad, sino también en términos de contribución al bienestar nacional, al desarrollo económico y al suministro de productos esenciales.

A nivel regional, el éxito organizacional se encuentra estrechamente relacionado con la eficacia en la consecución de los objetivos establecidos. Las organizaciones que prosperan en el ámbito regional son aquellas que son capaces de superar los desafíos particulares de la región y lograr resultados positivos.

Por ello, esto implica no solo la capacidad de adaptación al entorno regional, sino también la habilidad para establecer y alcanzar metas específicas que se alinean con las necesidades y características de la región en cuestión. El éxito en el ámbito regional se basa en la capacidad de las organizaciones para responder eficazmente a las demandas y oportunidades locales.

En el contexto de la industria petroquímica, se perfilan una serie de desafíos que ejercen una influencia notoria en el compromiso gerencial. Entre estos desafíos, destaca en primer plano la falta de capacidad adaptativa por parte del personal. Los trabajadores de la industria petroquímica aún no han logrado internalizar completamente la nueva realidad, lo que genera resistencia al cambio y obstaculiza la evolución necesaria para mantenerse competitivos.

Adicionalmente, se observa un clima organizacional problemático que se caracteriza por la desmotivación de los colaboradores. Los equipos de trabajo han perdido la mística y sinergia que antes los caracterizaba, centrándose en la satisfacción de necesidades básicas, lo que genera dificultades en las relaciones laborales y mina la eficiencia organizacional. Los conflictos personales también ejercen su influencia en la vida laboral, generando tensiones y dificultades en las relaciones interpersonales. Estos conflictos tienen un impacto negativo en el logro de los objetivos organizacionales, ya que afectan la colaboración y el trabajo en equipo. La presencia de líderes emocionalmente asertivos se convierte en una necesidad imperante para gestionar eficazmente estas situaciones.

Asimismo, se evidencia un desconocimiento generalizado en el manejo de la inteligencia emocional, lo que repercute negativamente en la calidad de las relaciones laborales. La falta de habilidades en esta área afecta la comunicación, la empatía y la resolución de conflictos, lo que limita el rendimiento y el compromiso de los empleados.

La falta de vocación en el servicio constituye un elemento adicional que afecta el compromiso gerencial en la industria petroquímica. La ausencia de una mentalidad orientada al servicio puede socavar la capacidad de los líderes para responder de manera efectiva a las necesidades de los empleados y de la organización en su conjunto.

Los problemas identificados en el diagnóstico plantean un escenario complicado para el compromiso gerencial en la industria petroquímica. Si no se toman medidas correctivas, es probable que estos obstáculos persistan y obstaculicen la capacidad de los líderes para involucrar y motivar a sus equipos. Esto, a su vez, podría tener un impacto directo en el éxito organizacional, ya que el compromiso gerencial es un factor crucial para el rendimiento y la eficiencia de la organización.

La falta de compromiso gerencial podría desencadenar una serie de consecuencias negativas en la industria petroquímica. En primer lugar, la desmotivación de los equipos laborales podría llevar a una disminución en la productividad y el desempeño, lo que a su vez podría resultar en pérdidas económicas significativas. La pérdida de capital intelectual también constituye una preocupación, ya que los empleados descontentos pueden optar por abandonar la organización, llevándose consigo su conocimiento y experiencia.

Además, la desconexión de objetivos personales y organizacionales podría dar lugar a un ambiente de trabajo fragmentado, donde los empleados no se sienten comprometidos con los objetivos de la organización. Esta falta de alineación podría socavar la capacidad de la industria petroquímica para enfrentar los desafíos actuales y futuros. En un contexto de incertidumbre, es imperativo abordar estos problemas para garantizar la continuidad y el éxito de la industria petroquímica.

IMPORTANCIA DEL COMPROMISO EN EL ÉXITO GERENCIAL

El objetivo de esta investigación es elucidar el compromiso gerencial en el éxito organizacional de la industria petroquímica. La relevancia radica en la importancia estratégica que la industria petroquímica tiene en el desarrollo económico del país, por tanto, proporciona materias primas esenciales para diversos sectores industriales. En un entorno altamente competitivo, el compromiso gerencial emerge como un factor crítico para alcanzar la sostenibilidad de las empresas petroquímicas.

La urgencia de abordar este problema surge de los desafíos políticos, económicos y sociales que enfrenta Venezuela, así como del impacto de la pandemia de COVID-19, que han afectado el compromiso de los líderes en PEQUIVEN. La investigación se justifica por la necesidad de comprender en profundidad cómo el compromiso gerencial influye en el éxito organizacional, cómo este puede ser fortalecido mediante prácticas de liderazgo efectivas. La prioridad, radica en su capacidad para proporcionar recomendaciones adaptadas a la realidad local, con el propósito de mejorar el desempeño de las organizaciones petroquímicas en Venezuela.

Los beneficios esperados incluyen el impulso al crecimiento económico, la generación de empleo, el desarrollo humano, la promoción de una cultura

organizacional positiva, entre otros. Los resultados de la investigación tienen el potencial de influir en la toma de decisiones informadas por parte de líderes organizacionales y responsables políticos, contribuyendo así a la mejora del rendimiento de la industria petroquímica en el país. En última instancia, se espera que el impacto de esta investigación sea significativo, al fomentar prácticas empresariales sostenibles, reducir el impacto ambiental promoviendo el desarrollo económico del país.

La presente investigación sobre el compromiso gerencial en el éxito organizacional de la industria petroquímica tiene un alto valor teórico al llenar un vacío cognitivo en este campo específico. Aunque se han realizado estudios sobre el compromiso gerencial en diferentes contextos empresariales, existe una carencia de investigaciones que aborden este tema en la industria petroquímica venezolana, especialmente considerando su relevancia para el desarrollo económico del país. Por lo tanto, esta investigación contribuirá a enriquecer el conocimiento en esta área específica y proporcionará una base teórica sólida para futuros estudios sobre el tema.

Metodológicamente, la información obtenida a través de esta investigación no solo permitirá revisar y apoyar teorías existentes sobre las variables de estudio, también posibilitará desarrollar nuevas teorías en la misma área de conocimiento. Los hallazgos podrán arrojar luz sobre la naturaleza del compromiso gerencial y éxito organizacional, en cómo este

se relaciona con otros factores clave en el ámbito de la industria petroquímica venezolana.

La investigación permitirá conocer en mayor medida el comportamiento de diversas variables relacionadas con el compromiso gerencial en la industria petroquímica. Se explorarán diversos factores que proporcionarán una visión más completa del panorama gerencial en este sector permitiendo entender las relaciones entre estas variables y su impacto en el éxito organizacional.

La exploración fructífera de este fenómeno empresarial en la industria petroquímica venezolana posibilita identificar prácticas efectivas aplicables no solo en este sector, sino también en otras industrias. Se espera que los resultados de esta investigación proporcionen insights para mejorar el compromiso gerencial en diferentes organizaciones, fomentando una cultura organizacional positiva y sostenible.

Con los resultados obtenidos en esta investigación, se espera obtener un conocimiento más profundo sobre cómo el compromiso gerencial influye en el éxito organizacional. Se podrá comprender en detalle los desafíos enfrentados por los líderes en este contexto, y cómo su compromiso puede afectar la competitividad de las empresas petroquímicas en el mercado internacional.

Asimismo, en el ámbito práctico, el estudio propondrá un modelo de compromiso gerencial para el éxito organizacional de la industria petroquímica. Esta investigación puede tener implicaciones tras-

cendentales para una amplia gama de problemas prácticos en el ámbito empresarial. Un compromiso gerencial sólido puede contribuir a mejorar la eficiencia operativa en la petroquímica, a su vez puede aumentar su capacidad competitiva en el mercado internacional. También puede fomentar una cultura organizacional colaborativa, lo que puede mejorar el ambiente laboral.

Además, al promover prácticas empresariales sostenibles la investigación puede ayudar a reducir el impacto ambiental, contribuyendo al desarrollo sostenible. La implementación de recomendaciones basadas en los resultados podría tener efectos positivos en el bienestar social, mejorar la calidad de vida en los trabajadores y sus familias.

Por su parte, se dispone de una utilidad metodológica relevante que puede contribuir a la creación de nuevo conocimiento, al desarrollo de la metodología de recolección y análisis de datos en este campo específico. En primer lugar, esta investigación puede ayudar a generar nuevo conocimiento al recopilar datos pertinentes sobre las variables estudiadas en la industria petroquímica venezolana. Al centrarse en este tema y contexto, se obtienen datos contextualizados que antes no estaban disponibles en la literatura académica.

Además, las investigaciones pueden contribuir a la conceptualización de las variables relevantes para el estudio del compromiso gerencial y el éxito organizacional en la industria petroquímica. Al utilizar

métodos de investigación adecuados permite obtener resultados confiables para la toma de decisiones empresariales.

Por último, las investigaciones pueden sugerir enfoques más adecuados para estudiar la población de interés, es decir, al identificar sus características específicas y sus interacciones con las variables, se pueden proponer métodos muestrales o técnicas para recolección de datos más apropiadas al momento de realizar investigaciones.

También, este estudio es socialmente relevante debido a su trascendencia para la sociedad en diversos aspectos. Los resultados de esta investigación pueden tener un impacto significativo en la industria petroquímica venezolana, en última instancia, en la economía del país. Los líderes empresariales serán los principales beneficiarios, ya que obtendrán un conocimiento más profundo y práctico sobre cómo mejorar el compromiso gerencial para alcanzar el éxito organizacional.

El impacto social se extiende más allá de la industria petroquímica. Al fomentar prácticas empresariales efectivas y sostenibles, se puede generar un efecto positivo en otros sectores económicos, pues las recomendaciones derivadas en este estudio podrían aplicarse ampliamente. Además, la mejora en el compromiso gerencial puede conducir a una mayor demanda de empleo en el sector, beneficiando a la sociedad al proporcionar oportunidades laborales. El alcance social de esta investigación también radica

en su enfoque en el desarrollo sostenible. Al promover prácticas empresariales responsables, la industria petroquímica podría reducir su impacto ambiental contribuyendo a la preservación del medio ambiente. Esto no solo beneficiaría a la sociedad actual, sino que también tendría un impacto positivo a largo plazo en las generaciones futuras.

Los responsables políticos también se beneficiarán de los resultados, por tanto, tendrán acceso a información valiosa para formular políticas públicas que fomenten un entorno propicio para el compromiso gerencial y el éxito organizacional en la industria petroquímica. La toma de decisiones informadas basadas en la evidencia es crucial para el desarrollo económico-social del país, esta investigación proporciona datos relevantes para apoyar ese proceso.

Desde la arista gerencial, la investigación sobre el compromiso gerencial en el éxito organizacional de la industria petroquímica es importante. Los líderes desempeñan un papel fundamental en lograr los objetivos organizacionales, la capacidad adaptativa y competitividad de la empresa en un entorno empresarial cambiante.

La investigación proporcionará a los líderes gerenciales una comprensión más profunda sobre cómo su compromiso afecta directamente el éxito de la organización. Al entender la relación entre el compromiso gerencial y el éxito organizacional, los líderes podrán tomar decisiones más fundamentadas, lo que resultará en una mayor ventaja competitiva en el mercado.

Además, los gerentes se beneficiarán de las recomendaciones derivadas de esta investigación. Estas podrán ayudar a los líderes a mejorar su capacidad para inspirar y motivar a sus equipos, fomentar una cultura organizacional positiva, tomar decisiones estratégicas fundamentadas en un entorno empresarial en constante evolución, entre otros.

Desde una perspectiva gerencial, esta investigación también ofrece la oportunidad de abordar desafíos específicos que enfrenta la industria petroquímica. Al comprender los factores afectantes el compromiso gerencial, los líderes podrán desarrollar planes accionarios para abordar problemas políticos, económicos, sociales u otro tipo, pudiendo impactar en el desempeño gerencial.

II. ANDAMIAJE TEÓRICO

ESTUDIOS PREVIOS

Como primer antecedente de este libro, se muestra una síntesis del artículo que realizaron los investigadores Cuenca y López (2020), titulado: “Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO”, publicado en la Revista PODIUM de la Universidad Espíritu Santo el cual resultó interesante, por cuanto reviste de valor no solo porque maneja la variable principal “compromiso”, sino que también el texto tiene valor desde el punto de vista metodológico, por razones obvias; debido al prestigio sobre la objetividad científica logrado como estudio interno de la editorial FLACSO.

Ahora bien, dentro del resumen presentado se destaca como propósito para esa publicación fue examinar la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores de FLACSO fundamentado en Aldana (2013), Amado (2019), Ávila (2015), entre otros. Se utilizó un cuestionario como instrumento de investigación para evaluar las variables de interés. Mediante el análisis estadístico de correlación, se buscó identificar el tipo de cultura predominante y las prácticas de gestión-compromiso que podrían fortalecerla. de esta manera, se aportó conocimiento en el campo, brindando evidencia sobre las posibles estrategias que los profesionales de recursos

humanos pueden adoptar para moldear la cultura de una organización.

El propósito de esta investigación fue analizar la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores en FLACSO. Se utilizó un cuestionario para hacer uso de la técnica estadística de correlación, donde se buscó identificar el tipo de cultura que predominaba y las prácticas de gestión-compromiso que podían fortalecerla.

Además, el estudio en referencia estudio tuvo como objetivo contribuir al conocimiento en el campo, proporcionando evidencia sobre los posibles caminos que debían tomar los profesionales de talento humano para moldear la cultura de una organización.

Al examinar la relación entre la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores en FLACSO, se buscó comprender cómo estos dos aspectos se entrelazaban en esta organización en particular.

En consecuencia, el análisis estadístico que presentaron Cuenca y López (2020), permitió explorar las correlaciones entre las variables y brindó una visión más clara de cómo se relacionaban la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores. Al utilizar un enfoque cuantitativo, se buscó obtener datos precisos y medibles que respaldaran las conclusiones de la investigación.

Entendiendo, que los autores mencionados se basaron en la idea de que comprender la cultura organizacional y su relación con el compromiso de los colaboradores era esencial para los profesionales de

talento humano. Al utilizar los hallazgos como; “la cultura burocrática mantiene el predominio sobre los otros tipos de cultura, puesto que se tiene como fin el cumplimiento de resultados en base a procesos sistemáticos preestablecidos” se pudo influir en la manera en que se gestionaba y desarrollaba la cultura en FLACSO y, potencialmente, en otras organizaciones similares. De esta manera es una fuente de referencias en vista de la amplitud bibliográfica. Seguidamente, se presenta el trabajo de Aguilar y Espinoza (2020), titulada “El Compromiso Gerencial en las empresas de conversión de papeles”. Los autores realizaron una revisión de once (11) artículos académicos indexados para obtener información sobre el tema. En la primera parte, se desarrolló en un contexto global y nacional nuestra variable en estudio, asimismo, su situación, actual, evolución y perspectiva futura. Además, se planteó una pregunta de investigación, con su respectivo objetivo y justificación del mismo.

Seguidamente, se detalló la herramienta metodológica que se hizo uso para la investigación durante la ejecución del presente trabajo de investigación. Se inició con el método de observación, en el cual identificaron fuentes secundarias relacionadas a su tema de investigación, continuaron con el método analítico, para lo cual realizaron un análisis en dichas fuentes identificadas, terminaron con el método descriptivo, en lo cual detallaron todo el proceso. Finalmente, de acuerdo al análisis de los artículos

revisados, se realizaron cuadros de desarrollo, resultados y discusión de la información de las fuentes bibliográficas relacionadas al tema de estudio.

Los autores concluyen que el objetivo de una cultura organizacional busca comprometer a los trabajadores gerenciales, logrando una mayor productividad, para ello contrastaron los resultados con su fundamentación teórica, entre ellos, Calderón Mafud, Laca Arocena, Pando Moreno y Pedroza Cabrera, (2015), Cernas-Ortiz, Mercado-Salgado y Davis (2018), también, Expósito y Marsollier (2017). Para la presente investigación resulta de relevancia en sus aportes teóricos pues pone a disposición un entramado que permite establecer fundamentos bibliográficos sólidamente.

También se considera el estudio realizado por Vásquez (2020) sobre un “Modelo gerencial ético socio productivo para la Industria Petrolera Venezolana”, presentada en la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, se despliega un enfoque de investigación cualitativa, cuyo objetivo fue describir el estado del desarrollo gerencial en la empresa, identificar las dimensiones ontológicas y explicar los componentes paradigmáticos del modelo propuesto.

Lo relevante es que, este modelo se basó en los principios ontológicos del Modelo DOGIL-Petit (2021) y se desarrolló a partir del análisis e interpretación de la realidad, utilizando registros anecdóticos y observación participante. Se identificaron diversas subcategorías científicas que podrían servir

como orientaciones estratégicas para proyectos de consultoría organizacional o líneas de investigación relacionadas con la gerencia de la industria.

En cuanto al tratamiento documental, se utilizaron herramientas como el diagrama Ishikawa, matrices de contenido, mapas mentales y matriz de codificación axiomática combinada. Se determinó que los modelos tradicionales de gerencia resultaban insuficientes para enfrentar la complejidad y la actuación imbricada requerida por la gerencia petrolera venezolana en la actualidad.

Igualmente, el estudio también reveló el subdesarrollo, la involución y el estancamiento de la gerencia petrolera, así como la pérdida de excelencia en la gestión de calidad organizacional y los conflictos entre la política de estado y la gerencia petrolera. Se identificó la gestión tecnológica como una oportunidad para el cambio de paradigma en la gerencia petrolera.

Una ventaja de incluir esta investigación en los antecedentes, radica en cómo presentó los paradigmas constitutivos del Modelo GESP, identificándolos de la siguiente manera: Gerencia Transformadora, Ética Industrial Petrolera, Gerencia Socio-productiva y Política Gerencial Industrial Petrolera. Destacando, además, el objetivo de la GESP es innovar en nuevas formas de desarrollo gerencial a través de la intervención diagnóstica, la transformación de la cultura, la visión socio-productiva y la organización de la investigación asociada al fenómeno gerencial. La inclusión de la investigación realizada por Vás-

quez (2020) se justifica debido a su capacidad para arrojar luz sobre el contexto de estudio en la industria petroquímica. Aunque se centra en la industria petrolera, ambas industrias comparten similitudes significativas en Venezuela, tanto en términos de su importancia económica como en la gestión bajo modelos gerenciales afines. Además, su identificación de paradigmas gerenciales constitutivos puede ofrecer insights relevantes para comprender la gestión en la industria petroquímica y su relación con el entorno socioeconómico venezolano.

También, se considera como antecedente el artículo titulado “Competencias Gerenciales y Compromiso Organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la Provincia de Grau, Año 2019” de Quispe Huamanquispe (2019), tiene como objetivo principal determinar el grado de relación que existe entre las competencias gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las municipalidades mencionadas fundamentado en los aporte de Altamirano y Tello (2018), Araujo (2018), Drucker (2003), Gonzales y Vilca (2018), entre otros estudiosos del conocimiento.

Para ello, se utilizó una metodología de investigación básica fundamental sustancial, de nivel correlacional y un diseño no experimental transaccional. La técnica empleada fue la encuesta para ambas variables y el instrumento fue el cuestionario para ambas variables. Los resultados obtenidos se procesaron en los programas Excel y SPSS.

Asimismo, la población estuvo compuesta por 80 trabajadores y funcionarios de las Municipalidades Distritales de Turpay y Mamara, de la provincia de Grau, y se tomó como censal por ser una población finita. La fiabilidad de los instrumentos se midió con el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo valores de 0.860 y 0.900 para las variables competencias gerenciales y compromiso organizacional, respectivamente, lo que indica una fuerte y alta confiabilidad para ambas variables.

La conclusión del estudio fue que existe una relación entre las competencias gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Municipalidades Distrital de Turpay y Mamara, lo cual fue una asociación lineal estadísticamente significativa, media directa, con una correlación de R de Pearson de 0.550 y una significancia de 0,000. Lo que significa que se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, existe correlación entre las variables.

Esta investigación aporta significativamente al cuerpo teórico en el ámbito de la gestión organizacional en la industria petroquímica al abordar el tema del compromiso gerencial y su relación con el éxito de las organizaciones. Si bien se han realizado estudios previos que exploraron la relación entre competencias gerenciales y compromiso organizacional en contextos distintos, este estudio se distingue por su enfoque específico en el sector, donde las dinámicas y desafíos pueden diferir sustancialmente de otros entornos.

Además, la investigación aporta una perspectiva valiosa en la comprensión de los factores que influyen en el rendimiento y la sostenibilidad de las empresas en esta industria. El estudio se apoya en una metodología sólida que emplea instrumentos validados y una muestra representativa, lo que respalda la robustez de los hallazgos y la relevancia de los resultados para la toma de decisiones y la formulación de políticas pudiendo extrapolarse al ámbito petroquímico.

Otro estudio utiliza como punto de partida en la presente investigación, para comprender el contexto de la variable compromiso gerencial, se recurrió a la revisión del trabajo desarrollado por Negrín (2019), el cual responde al título: “Relación entre el compromiso organizacional y otras variables psicosociales”, un trabajo de fin de grado presentando en Universidad de las Palmas de Gran Canaria, donde se analizó la relación y la capacidad predictiva de un conjunto de variables psicosociales: clima organizacional, justicia organizacional y estrategias cognitivo afectivas, con el compromiso organizacional sobre una muestra de setenta (70) empleados.

Resulta interesante, gracias a la estadística descriptiva, los resultados del análisis correlacional obtenidos por Negrín (2019), por cuanto presentó una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la justicia organizacional, de manera independiente, con el compromiso afectivo y normativo; y entre las estrategias cognitivo afectivas y el compromiso calculado. Por otro lado, el análisis de regresión lineal

demostró la capacidad predictiva de la variable dirección (clima organizacional) y la variable justicia organizacional sobre el compromiso afectivo, y la capacidad predictiva del factor externalización (estrategias cognitivo afectivas) y la variable justicia procedimental sobre el compromiso calculado.

En ese sentido, el estudio mencionado como antecedente demuestra la relación entre diferentes variables psicosociales y el compromiso organizacional que pueden igualmente someterse a prueba en contexto de la industria petroquímica puede ser de gran utilidad para la nueva investigación que se está realizando en este momento. Como también, resulta conveniente mencionar algunos aspectos en los que puede ayudar la investigación de Negrín (2019). De esta manera, se puede aprovechar la fundamentación teórica establecida en Arias (2001), Chiavenato (2001), Naranjo y Hidrovo (2017), entre otros pues proporciona una base aceptable de conocimiento sobre la relación entre el clima organizacional, la justicia organizacional, las estrategias cognitivo-afectivas y el compromiso organizacional. Se puede utilizar este estudio como referencia para fundamentar teóricamente la investigación y respaldar la importancia de estos factores en el contexto específico del estudio.

Como también, sirve tomar en cuenta el diseño de la investigación, por cuanto puede servir como referencia para la construcción del marco metodológico utilizado para la construcción de nuevos docu-

mentos, como el uso de análisis correlacionales y de regresión lineal. Considerando que, esto permitirá obtener datos cuantitativos para intentar establecer relaciones razonables entre las variables que se están investigando en contexto de la industria petroquímica venezolana.

Eso sin olvidar, el valor intrínseco sobre el permitir contribuir a la evolución de definiciones dentro del marco conceptual: Se pueden utilizar los resultados y hallazgos del estudio para enriquecer la teoría en nuevas investigaciones dentro del campo gerencial. Es decir, se pueden incluir la tarea de ampliar los conceptos como clima organizacional, justicia organizacional, estrategias cognitivo-afectivas y compromiso organizacional, y explorar cómo se relacionan en el ámbito específico de la presente investigación.

Por consiguiente, el estudio de Negrín (2019), como aporte permitirá establecer una comparación de resultados: Si la investigación implica la recolección de datos en la industria petroquímica, se pueden comparar los resultados con los hallazgos del estudio previo. Esto permitirá identificar similitudes o diferencias en cuanto a la relación entre las variables estudiadas, y generar nuevas ideas o perspectivas.

Si bien la variable en estudio no es la misma, el antecedente proporcionado resulta válido y pertinente para la presente investigación. El estudio se centra en la relación entre diversas variables psicosociales y el compromiso organizacional, y aunque su contexto difiere del sector de la industria petroquímica,

sus hallazgos tienen relevancia en la comprensión de la dinámica del compromiso gerencial en diversas organizaciones.

Como antecedente de la variable “Éxito Organizacional”, se trae a colación el trabajo realizado por Chaves y Fedriani (2023), el cual se titula: “Evaluación del desempeño de los emprendedores: factores a considerar en la definición de éxito empresarial”, el propósito de dicho artículo fue proponer un nuevo método para evaluar el nivel de éxito alcanzado por los gerentes de emprendimientos empresariales cimentado teóricamente en Aragón y Rubio (2005), Gadenne (1998), Li, Zhang, Wu, Wall y Ying (2022). Aunque el concepto de éxito tenía diversas facetas subjetivas, se buscó evaluarlo con el fin de lograr objetivos como mejorar los sistemas de apoyo al emprendimiento.

En un primer paso, se analizaron y adaptaron los enfoques preexistentes usuales para evaluar el desempeño de pequeñas empresas. Basándose en el caso real de la región con las tasas de desempleo más altas de Europa, se estudiaron las variables más relevantes para detectar el éxito y se estableció un proceso algorítmico para determinar si un emprendedor había logrado o no el éxito. El modelo proporcionó un conjunto mínimo de variables para evaluar el desempeño en cada caso en particular. También se estableció un conjunto simple de preguntas que permitió clasificar a la mayoría de los empresarios según su nivel de éxito (se clasificó a más del 98% en el caso analizado).

Este estudio, propuesto en su momento por Chaves y Fedriani (2023), sobre el método para evaluar el nivel de éxito alcanzado por los emprendedores, podría ser relevante para este libro sobre compromiso gerencial y éxito organizacional en la industria petroquímica por las siguientes razones: Evaluación del éxito empresarial, el método que propuesto permitió evaluar de manera significativo el nivel de éxito alcanzado por los emprendedores en la industria petroquímica. Esto sería relevante para analizar y comprender cómo el compromiso gerencial influye en el éxito organizacional de las empresas petroquímicas.

Por otra parte, este trabajo se identificó con las variables éxito gerencial u organizacional; porque analizó las definiciones más relevantes para detectar los indicadores del éxito empresarial. Al adaptar y aplicar este método a la industria petroquímica, podrías identificar los ítems para la construcción de un instrumento cuantitativo dicotómico, que permita conocer las reacciones de los gerentes petroquímicos, específicas que influyen en el éxito organizacional de las empresas petroquímicas y cómo el compromiso gerencial puede afectar dichas variables.

Como también, ayudó a mejorar la percepción sobre los objetivos a evaluar sobre el éxito empresarial, lo cual resultó útil como apoyo en el desarrollo de encuestas de opinión aplicada en el ámbito de la industria petroquímica. Al emplear este método, se puede partir de la pasada experiencia de Chaves y Fedriani (2023) para identificar áreas en las que se

requiere un mayor apoyo y desarrollar estrategias para fortalecer el compromiso gerencial y el éxito organizacional en esta industria específica.

En ese sentido, la relevancia para la industria petroquímica, sería clave contar con instrumentos científicos para analizar sus propios problemas, características y desafíos institucionales. Al realizar un estudio sobre el compromiso gerencial y el éxito organizacional en esta industria, utilizando un método de evaluación del éxito empresarial, se estaría aportando conocimientos y perspectivas útiles y específicas para el desarrollo de la industria petroquímica.

Seguidamente se añade el artículo “El rol de la gestión estratégica en el éxito organizacional de las PYMES familiares” publicado en la revista RECIAMUC, es un estudio que analiza el papel de la gestión estratégica en el éxito organizacional de las PYMES familiares. Los autores del estudio son Ponce, Indacochea, Villacreses, y Moran (2023) y fundamentado teóricamente en Alvear Caguana (2021), Macías Catagua, Barcia Rodríguez y Santana Sornoza (2021), Becerra Ahón, Cayo Quispe, Rodríguez Vásquez y Ura Coyla (2019).

El artículo presenta un enfoque cualitativo y analítico, con un diseño documental sobre todas las acciones que el gerente y sus colaboradores pueden presentar en las organizaciones. Además, los autores enfatizan la necesidad de incluir indicadores que permitan evaluar y motivar a los gerentes a reflexionar e interesarse por la implementación de la gestión estratégica.

El estudio concluye que la gestión estratégica es un factor clave para el éxito de las PYMES familiares y que su implementación puede ayudar a resolver los problemas que enfrentan estas empresas. Los autores destacan la importancia de adoptar y practicar la gestión estratégica para lograr el crecimiento empresarial y mejorar la posición competitiva en el mercado.

Este artículo, aporta teoría significativa al libro pues la esencia de su contribución radica en su énfasis en la gestión estratégica como un factor crítico para el éxito organizacional. Este enfoque cualitativo y analítico proporciona una perspectiva relevante para comprender cómo la implementación de estrategias puede influir en el desempeño y la competitividad de las organizaciones. Además, al subrayar la importancia de incluir indicadores para evaluar y motivar la adopción de la gestión estratégica, el artículo ofrece una perspectiva aplicable y escalable que podría ser valiosa en el contexto de la industria petroquímica venezolana.

En el mismo orden de ideas, se considera valioso el aporte bibliográfico obtenido del artículo “El liderazgo del director como clave para las relaciones interpersonales y el éxito organizacional en las instituciones educativas públicas” de Adama-Amaya (2022) publicado en la revista *Maestro y Sociedad*, el cual se enfoca en la importancia del liderazgo directivo en las instituciones educativas públicas teniendo como objetivo analizar la relación entre el liderazgo y las relaciones interpersonales y fundamentándose teóricamente en Weinstein, Muñoz, y

Flessa (2019), Salvador y Sánchez (2018), Maya, Aldana e Isea (2019), entre otros.

Los autores argumentan que el liderazgo directivo es un factor clave para el éxito organizacional y las relaciones interpersonales en las instituciones educativas públicas. El artículo destaca la necesidad de que los directores de estas instituciones tengan habilidades de liderazgo efectivas para lograr una gestión escolar exitosa.

Asimismo, se constituyó en una revisión de literatura científica, se empleó un método heurístico que permitió un análisis ordenado de textos indexados en bases de datos como Scopus, Redalyc, Scielo, Latindex, entre otros que garantizan información confiable. Los autores también discuten la importancia de la comunicación efectiva, la colaboración y el trabajo en equipo en el liderazgo directivo. En general, el artículo proporciona una visión general útil sobre el papel del liderazgo directivo en las instituciones educativas públicas.

En la misma tónica, se considera valioso al libro presentada en Fundación Universitaria del Área Andina, que se titula “Gestión de Humanware post pandemia: clave del éxito organizacional”. El objetivo de este trabajo es analizar el impacto de la pandemia de COVID-19 en el humanware, es decir, el conjunto de habilidades, competencias y actitudes de las personas que trabajan en una organización, y proponer estrategias para mejorar su gestión y desempeño con autoría de Marín y Pérez (2022).

El trabajo se divide en cinco capítulos: el primero presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y la metodología; el segundo hace una revisión teórica sobre los conceptos de *humanware*, gestión del talento humano, cultura organizacional y liderazgo; el tercero describe el contexto de la pandemia y sus efectos en el ámbito laboral; el cuarto presenta los resultados de una encuesta aplicada a 100 trabajadores de diferentes sectores económicos para conocer su percepción sobre el *humanware* y la gestión de las organizaciones durante la pandemia; y el quinto ofrece las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Entre los hallazgos más relevantes del trabajo se encuentran los siguientes, la pandemia ha generado cambios significativos en las formas de trabajo, como el teletrabajo, la flexibilidad horaria, la digitalización y la innovación, el *humanware* es un factor clave para el éxito organizacional, ya que determina la capacidad de adaptación, aprendizaje y creatividad de las persona, la gestión del *humanware* implica desarrollar acciones orientadas a potenciar el talento humano, fomentar una cultura organizacional positiva y fortalecer el liderazgo participativo .

A nivel metodológico, los trabajadores encuestados manifestaron tener un nivel alto de satisfacción laboral, compromiso organizacional y confianza en sus líderes, pero también expresaron algunas dificultades relacionadas con la comunicación, el estrés, el equilibrio entre la vida personal y profesional y la capacitación.

El trabajo concluye que la gestión del *humanware* post pandemia requiere de una visión estratégica e integral que considere las necesidades, expectativas y bienestar de las personas que conforman las organizaciones, así como las oportunidades y desafíos que plantea el entorno cambiante. Asimismo, propone algunas recomendaciones para mejorar la gestión del *humanware*, como implementar planes de desarrollo profesional, establecer canales efectivos de comunicación, promover espacios de participación e integración, brindar apoyo psicosocial y reconocer el desempeño y los logros de los trabajadores.

La investigación citada, aporta de manera significativa a este documento al destacar la importancia del factor humano en el desempeño de las organizaciones, maneja criterios que son abordados en algunos indicadores. Aunque su enfoque se centra en el impacto de la pandemia en el *humanware* y la gestión del talento humano en contextos diversos, sus hallazgos respecto a la capacidad de adaptación, aprendizaje y creatividad de las personas como factores cruciales para el éxito organizacional son aplicables y relevantes en el ámbito petroquímico venezolano.

Otra investigación que resulta útil para manejar el contexto latinoamericano, es el que desarrollo Cabuya (2019), el cual se tituló “La Actitud Gerencial fundamentada en la Ética Profesional, Clave para el Éxito Organizacional”, en este texto, se reflexionó sobre la ética profesional y su influencia en las empresas siendo su objetivo proporcionar elementos

requeridos para estructurar un proceder ético habitual en el ejercicio profesional.

Dicha investigación inició definiendo la ética como base del éxito y la ciencia de las costumbres, la cual busca estudiar la bondad o maldad de los actos humanos. Gracias a la metodología bibliográfica se concibió la ética a través de dos dimensiones: una científica y otra racional. En ese sentido, la dimensión científica se fundamenta en que la ética es una ciencia, que utiliza el método científico para validar su modelo ético con la realidad.

La ciencia se considera un esquema formal de organización que establece un modelo de la realidad y puede predecir el comportamiento de un objeto. Por otro lado, define la dimensión racional de la ética, la cual se basa en el uso de modelos éticos a través de la razón. La ética como ciencia racional argumenta las razones por las cuales ciertas conductas son buenas y dignas de realizarse, y también argumenta en contra de comportamientos malos.

En contexto, Cabuya (2019), dibuja el ámbito de la ética profesional, donde incluyó los reactivos proporcionados tanto a los trabajadores con títulos universitarios como a aquellos que ejercen oficios remunerados de manera constante. La ética profesional es fundamental para la justicia y el bien social, y está relacionada con los proyectos de vida de las personas. Entendiendo que, la ética profesional tiene como objetivo principal proporcionar los elementos necesarios para estructurar el éxito, a través

de un proceso ético habitual en el ejercicio profesional. Se nutre de la ética de las profesiones y de los criterios profesionales aportados por distintas disciplinas científicas.

Por ello, resulta relevante haber sumado esa investigación de Cabuya (2019) a los antecedentes de este libro, porque se basa en la reflexión sobre el cómo la ética profesional influye en el éxito de las empresas convirtiéndose en aporte teórico. Además, se analizó la ética como una ciencia que utiliza el método científico para validar su modelo teórico, y como una disciplina racional que argumenta las razones detrás de las conductas. Es decir, la ética profesional es esencial para impartir la justicia, el bien social y éxito de las organizaciones, un valor intrínseco el cual la gerencia debe buscar apropiarse para fundar los principios y criterios necesarios para el ejercicio profesional.

RESERVORIO DE CONOCIMIENTOS

Las bases teóricas de la investigación se enfocan en el desarrollo de aspectos teóricos vinculados a las variables de estudio: Compromiso Gerencial y Éxito Organizacional, así como también de los distintos indicadores asociados a cada una de las dimensiones que constituyen las variables, por lo cual se hace necesaria una revisión crítica de los puntos de vista de los autores en el área.

COMPROMISO GERENCIAL

En el contexto del estudio sobre el compromiso gerencial en la industria petroquímica, emerge una exploración profunda de las diversas tendencias filosóficas inherentes a este fenómeno. Este análisis se funda en la comprensión de cómo los avances tecnológicos, sociales y culturales, junto con las inesperadas perturbaciones como la pandemia de la Covid-19, han remodelado el panorama empresarial, demandando estrategias de control para optimizar las ventajas competitivas. El compromiso gerencial, en este sentido, surge como un elemento crucial para potenciar el éxito organizacional en un contexto caracterizado por la incertidumbre y la adaptación constante.

Enriqueciendo esta conceptualización, varios autores han aportado a la definición del compromiso gerencial. Los autores Meyer y Allen (2021) presentan el Modelo de los tres componentes del compromiso, que sugiere que el compromiso gerencial está compuesto por el compromiso afectivo, el compromiso continuo y el compromiso normativo.

Por otro lado, Deci y Ryan (2020) presentan el Modelo de la motivación intrínseca y extrínseca, que distingue entre la motivación intrínseca y extrínseca que influyen en el compromiso gerencial. Asimismo, la teoría del intercambio social de Blau (1964) se posiciona como un tercer enfoque que concibe el compromiso gerencial como un producto de un equilibrio en el intercambio entre los beneficios ofrecidos por la organización y el compromiso de los gerentes.

Siendo conscientes de la diversidad de estas perspectivas, es pertinente adoptar una posición que mejor se ajuste al contexto de estudio. Desde esta perspectiva, el valor ético emerge como un cimiento fundamental en la construcción del compromiso gerencial. Se concibe el compromiso gerencial como un valor ético, intrínsecamente ligado a la personalidad de cada individuo y a la ética que guía sus acciones en el ámbito organizacional. Este compromiso, según FACES (2022), trasciende la esfera individual para manifestarse como un alcance grupal, organizacional y cultural.

La función humana del conocimiento, enriquecida por el análisis del liderazgo y la inteligencia emocional propuesto por Samaniego y Páez (2022), emerge como otro aspecto esencial para forjar el compromiso gerencial. Los gerentes, desde este enfoque, son instados a adquirir una formación que no solo les permita tomar decisiones basadas en juicios razonados, sino también a consolidar un compromiso con la transformación social, por ende, con el logro de metas organizacionales.

En palabras de Molero et. al. (2019), complementan esta perspectiva, subrayando la responsabilidad de la alta gerencia en el crecimiento del negocio. La formación constante del talento humano emerge como un compromiso de los gerentes, asegurando que su desempeño sea congruente con los objetivos de la organización.

Por su parte, según Robbins y Coulter (2019) con quienes se fija posición, el compromiso gerencial se

define como la disposición y capacidad de los líderes para influir, motivar y comprometer a los miembros de la organización en la consecución de los objetivos comunes, a través de la dirección efectiva, la comunicación abierta y la creación de un clima laboral favorable. Esta definición resalta la importancia de los líderes en la generación de compromiso en la organización, a través de su capacidad para influir y motivar a los empleados, establecer una comunicación efectiva y crear un entorno laboral positivo. Aun cuando los distintos enfoques presentados abordan el compromiso gerencial desde ángulos diversos, convergen en la primacía del valor ético como pilar fundamental. Así, el compromiso gerencial en la industria petroquímica puede ser entendido como un aspecto intrínsecamente asociado a la personalidad de los individuos, guiado por un valor ético que promueve el desarrollo grupal y cultural, la formación continua del talento humano, así como la búsqueda constante de alineación con los objetivos de la organización. En consecuencia, el compromiso gerencial se establece como un elemento inextricable de la capacidad de éxito del negocio en un entorno caracterizado por la evolución constante y la incertidumbre.

ELEMENTOS DE COMPROMISO GERENCIAL

El ámbito de estudio se centra en el compromiso gerencial en las organizaciones, ha encontrado un

fundamento sólido en la teoría del compromiso organizacional. En palabras de Meyer y Allen (2019) destacan que esta teoría se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada en la gestión, proporcionando una estructura conceptual para comprender la dinámica entre los directivos, los colaboradores y la corporación. En su enfoque, el compromiso organizacional está compuesto por tres elementos esenciales a saber.

El primero, el compromiso afectivo, se caracteriza por el apego emocional, la identificación profunda que los gerentes sienten hacia la organización. Esta conexión emocional se traduce en un fuerte sentido de pertenencia hacia la entidad. El compromiso continuativo, en segundo lugar, se relaciona con la percepción de beneficios asociados a la permanencia en la organización.

Los gerentes comprometidos en este sentido continuativo, experimentan un apego debido a las inversiones de tiempo, energía y formación que han invertido en la organización, además de la percepción de la falta de alternativas atractivas. Finalmente, el compromiso normativo, como tercer elemento, se basa en la convicción ético-moral de que es correcto mantenerse en la organización y con los que la conforman.

La perspectiva de Rousseau (1989), aporta una dimensión adicional al concepto, en su teoría del compromiso psicológico, identifica tres elementos distintos. El afecto, el primer componente, se refiere a los sentimientos positivos que los gerentes

experimentan hacia la organización, generando un vínculo emocional profundo. La obligación, segundo elemento, está fundamentada en la percepción de una responsabilidad ético-moral impulsa a los gerentes a cumplir con sus deberes hacia la organización. Por último, la necesidad se basa en la idea de que la organización satisface las necesidades personales de los gerentes, otorgándoles un entorno propicio para desarrollar habilidades o lograr sus objetivos individuales.

En la evolución de este concepto, Meyer y Herscovitch (2021) aportan una nueva dimensión a la teoría original de Meyer y Allen (2019), al introducir el compromiso instrumental como un cuarto elemento. El compromiso instrumental implica la percepción de que la permanencia en la organización es instrumental para alcanzar los objetivos personales. Desde esta perspectiva, la organización se concibe como un medio para lograr las aspiraciones individuales.

Entre estas distintas concepciones teóricas, es posible afirmar que el concepto de compromiso gerencial se enriquece a medida que se profundiza en las interrelaciones entre los individuos y la organización con los diferentes actores que ella involucra, por lo cual se fija posición con Meyer y Allen (2019).

Dentro del marco de estudio específico de la industria petroquímica, el compromiso gerencial puede definirse como una interacción multidimensional en la que los gerentes experimentan una combinación de apego emocional, obligación moral, satisfacción

de necesidades personales y percepción instrumental de la organización. Esta amalgama de elementos contribuye a que los gerentes dirijan sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales, a su vez, encuentren la realización en el logro de sus propias aspiraciones en un entorno dinámico.

Afecto

Dentro del marco de estudio que abarca el compromiso gerencial en la industria petroquímica, se realiza una exploración detallada de uno de sus componentes fundamentales, el elemento afecto, se revela esencial. Asimismo, Meyer et. al. (2019) han examinado este componente, enfocándose en los sentimientos, la conexión emocional que los gerentes experimentan hacia sus responsabilidades en la organización.

Este vínculo emocional implica una identificación profunda con los va objetivos corporativos, además de establecer un lazo emocional positivo con su posición gerencial. En este contexto, el afecto del gerente emerge como un factor correlacionado con un mayor compromiso hacia la organización, vinculándose con comportamientos de liderazgo más efectivos.

Investigaciones adicionales, como las realizadas por Meyer et. al. (2019), también se han enfocado en el componente afectivo del compromiso gerencial. Según estos autores, el compromiso afectivo del gerente se manifiesta a través de sentimientos como afecto positivo, satisfacción o una conexión emocional profunda hacia sus responsabilidades geren-

ciales. Los gerentes comprometidos afectivamente experimentan una fuerte vinculación emocional con su trabajo, experimentan gratificación emocional, poseen un sólido sentido de pertenencia. Este compromiso afectivo se correlaciona con una mayor satisfacción laboral.

En contraste, las investigaciones realizadas por Allen et. al. (2019) también han arrojado luz sobre el componente afectivo del compromiso gerencial. Estos autores sostienen que el afecto del gerente está arraigado en una conexión emocional positiva tanto con su rol gerencial como con la organización en su conjunto. Implica sentimientos de afecto y gratitud hacia la empresa, así como una fuerte identificación con los valores organizacionales. En otras palabras, el afecto del gerente se vincula estrechamente con un mayor compromiso hacia el liderazgo, una motivación más profunda, un desempeño más sobresaliente en su rol gerencial.

Considerando estos enfoques, se adopta la posición formulada por Meyer et. al (2019) como la mejor adaptada al contexto de la industria petroquímica. Esto permite articular una definición precisa del elemento afecto del compromiso gerencial en este ámbito particular. En este sentido, el elemento afecto del compromiso gerencial en la industria petroquímica puede ser conceptualizado como una conexión emocional positiva que implica una profunda identificación con las metas de la organización.

Estos sentimientos de afecto hacia el rol gerencial

se traducen en un mayor compromiso con la organización en su conjunto, promoviendo comportamientos de liderazgo más efectivos, un rendimiento gerencial superior, una comunicación más estrecha entre los trabajadores y una mayor satisfacción laboral entre los líderes de la industria petroquímica.

Obligación

Este componente se refiere a la sensación de estar moral o socialmente comprometido a mantener un rol gerencial en una organización. Este tipo de compromiso se fundamenta en factores externos que generan una percepción de deber hacia la organización. Los gerentes comprometidos por obligación sienten que deben cumplir con sus responsabilidades y mantener su rol debido a diversas razones. Seguidamente, Peña et. al. (2019), aportan un enfoque integral al concepto de obligación en el compromiso gerencial. Estos autores identifican la obligación como uno de los tres componentes del compromiso organizacional, junto con el compromiso afectivo y el compromiso continuado. Según ellos, el compromiso por obligación se refiere a la percepción de que uno debe permanecer en una organización debido a la presión social o a la falta de alternativas atractivas. Este tipo de compromiso está estrechamente vinculado con la responsabilidad hacia la organización.

Por otro lado, la perspectiva ofrecida por Shore et al. (2019) introduce la idea de la reciprocidad orga-

nizacional en el elemento de obligación. Estos autores argumentan que los gerentes pueden sentirse obligados a mantener su puesto debido a la inversión que la organización ha hecho en ellos, ya sea a través de capacitación, desarrollo de carrera u otros recursos. Esta inversión genera un sentido de obligación de devolver dicho compromiso continuado como forma de retribución.

La visión de Tang (2020) también enriquece el entendimiento del elemento de obligación. Según este autor, la obligación en el compromiso gerencial puede estar influenciada por factores como las normas sociales, las expectativas de los demás, es decir, la presión interpersonal. Los gerentes pueden sentir la obligación de mantener su puesto debido a las expectativas impuestas por su equipo de trabajo, sus superiores incluso su entorno personal y colectivo. Las tres perspectivas presentadas abordan el concepto de obligación en el compromiso gerencial desde ángulos diversos, lo que permite un contraste y confrontación de sus enfoques. Por su parte, Peña et al. (2019) enfocan la obligación como uno de los componentes del compromiso organizacional, relacionándolo estrechamente con la responsabilidad hacia la organización. Su enfoque se centra en la percepción de que uno debe permanecer en una organización debido a la presión social o la falta de alternativas atractivas.

En contraste, Shore et al. (2019), amplían esta perspectiva al introducir la reciprocidad organizacional,

argumentando que los gerentes pueden sentirse obligados a mantener su puesto debido a la inversión que la organización ha hecho en ellos. Este enfoque añade la dimensión de retribución por la inversión recibida. Por su parte, Tang (2020) agrega otra capa de complejidad al argumentar que la obligación puede estar influenciada por factores como las normas sociales y las expectativas de los demás, es decir, la presión interpersonal y de todo el entorno involucrado.

Para fijar una posición adecuada al personal de la industria petroquímica venezolana, es necesario considerar las particularidades de este contexto. La industria petroquímica es altamente especializada y puede requerir una inversión significativa en capacitación y desarrollo de carrera para su personal. Además, la presión social y las expectativas de los demás pueden ser especialmente relevantes en una industria de gran envergadura como esta.

Por lo tanto, la perspectiva presentada por Shore et al. (2019), que integra la reciprocidad organizacional, parece ser la más adecuada para el personal de la industria petroquímica venezolana. En este contexto, donde la inversión en el desarrollo del personal es esencial y donde las presiones sociales de los demás pueden ser influyentes, el compromiso gerencial basado en la retribución de la inversión recibida por parte de la organización puede promover un mayor compromiso en el personal. Esto podría ser especialmente beneficioso en una industria que

requiere un alto nivel de pericia en las operaciones. Considerando estas diversas perspectivas, se puede establecer una definición contextualizada del elemento de obligación en el compromiso gerencial en la industria petroquímica. Desde esta visión, la obligación en el compromiso gerencial se refiere a la sensación de estar moral o socialmente obligado a mantener un rol de liderazgo en una organización. Esta obligación puede estar influenciada por expectativas organizativas, beneficios asociados al puesto y los costos de salida potenciales. En esencia, los gerentes comprometidos por obligación sienten una responsabilidad y un deber hacia su rol y responsabilidades gerenciales, basados en factores internos y externos que los impulsan a mantener su compromiso con la organización y su liderazgo en la industria petroquímica.

Necesidad

Uno de los componentes fundamentales de este compromiso gerencial es la necesidad, un aspecto que trasciende la mera ejecución de tareas para adentrarse en la esfera de la motivación interna de los gerentes para desempeñar sus roles con dedicación. Según, Meyer et al. (2021) brindan una perspectiva que resalta la importancia de la necesidad de compromiso en el contexto gerencial.

Según su enfoque Meyer et al. (2021), los gerentes con una alta necesidad de compromiso experimentan una profunda conexión emocional con la or-

ganización, impulsándolos a realizar un trabajo de calidad debido a su deseo intrínseco de éxito. Este componente interno de motivación está estrechamente vinculado con la dedicación a la excelencia en el desempeño laboral.

Una visión complementaria es proporcionada por Shore et. al. (2019), quienes abordan la necesidad de compromiso desde la perspectiva de la Teoría de la Autorrealización. Argumentan que los gerentes con una alta necesidad de compromiso buscan constantemente oportunidades para desarrollarse tanto a nivel personal como profesional a través de su labor. Esta búsqueda de autorrealización actúa como un motor que impulsa su compromiso con la organización buscando la excelencia en la ejecución de sus tareas.

Desde otro ángulo, Riketta (2020), introduce la Teoría de la Autorregulación como base para comprender la necesidad de compromiso gerencial. Esta teoría sugiere que los gerentes con una alta necesidad de compromiso establecen metas ambiciosas autoimponiendo estándares elevados para su desempeño. La satisfacción personal derivada de alcanzar estas metas refuerza su compromiso con la organización dedicándose más a sus responsabilidades.

Considerando estas perspectivas, es posible identificar un conjunto de coincidencias entre las propuestas de Meyer et. al (2021) y Shore et. al. (2019). Ambos grupos de autores resaltan la conexión emocional profunda que los gerentes con alta nece-

sidad de compromiso experimentan hacia la organización, así como su impulso intrínseco hacia la excelencia y la autorrealización a través de su trabajo. Desde la posición adoptada en este estudio, se privilegia la visión presentada por Shore et. al (2019). Con esta perspectiva, la necesidad de compromiso gerencial en la industria petroquímica se define como la motivación intrínseca que experimentan los gerentes para liderar con excelencia, salvaguardar la seguridad en los procesos, productos, estimular la innovación tecnológica, buscar constantemente la mejora continua en la eficiencia y sostenibilidad de las operaciones.

Esta necesidad se basa en la comprensión de la importancia estratégica de la industria petroquímica en la sociedad, así como en el compromiso de preservar el medio ambiente, la salud de los trabajadores y comunidades involucradas, contribuyendo así a un desarrollo sostenible en el contexto de la industria petroquímica.

Instrumental

En esta esfera del compromiso gerencial, el elemento instrumental adquiere protagonismo al enfocarse en la comprensión que los líderes poseen sobre la importancia de su función en la consecución de los objetivos de la organización. Un resumen de las ideas presentadas por Robbins y Coulter (2019) aclara que el elemento instrumental del compromiso gerencial encierra la noción de que los líderes

reconocen el papel fundamental que desempeñan en el éxito de la organización. Estos autores subrayan la motivación de los líderes instrumentales, cuyo impulso radica en la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales, al ser plenamente conscientes de su contribución esencial para su consecución.

De igual forma, Bass y Riggio (2019) arguyen que el elemento instrumental del compromiso gerencial se vincula con la orientación de los líderes hacia la toma de decisiones estratégicas. En su perspectiva, los líderes comprometidos con esta dimensión manifiestan disposición para asumir riesgos calculados e implementar cambios necesarios, siempre en pos de alcanzar los objetivos planteados por la organización.

En consonancia con ello, Hakanen et. al. (2018) sostienen que el elemento instrumental del compromiso gerencial está intrínsecamente relacionado con la convicción de los líderes acerca de la importancia de su rol en la obtención de resultados concretos y medibles. Para estos autores, los líderes con un enfoque instrumental dirigen su atención hacia la eficacia de los procesos, el cumplimiento de metas específicas, contribuyendo de manera significativa al éxito general de la organización.

El consenso entre estos tres grupos de autores, conformados por Robbins y Coulter (2019), Bass y Riggio (2019), y Hakanen et. al. (2018), resalta la trascendencia del elemento instrumental del compromiso gerencial. En este sentido, se evidencia una

coincidencia en torno a la motivación inherente a los líderes, la toma de decisiones estratégicas y la consecución de resultados tangibles, como factores fundamentales que conforman este componente crucial del compromiso gerencial.

Asumiendo la posición presentada por Robbins y Coulter (2019), se propone una definición operacionalizada del elemento instrumental del compromiso gerencial para el contexto de la industria petroquímica. Este se concibe como una acción personal donde los líderes reconocen la importancia de su participación activa, su contribución en el logro exitoso de la organización.

Se caracteriza por su enfoque en la eficacia, la toma de decisiones estratégicas, así como, la consecución de resultados tangibles, permitiendo así un liderazgo comprometido eficiente en la gestión de la industria petroquímica en sus diversas dimensiones operativas, estratégicas y de impacto socioambiental.

TIPOS DE COMPROMISO GERENCIAL

La introducción a esta perspectiva se establece a través del abordaje de Meyer y Allen (2021), quienes presentan una teoría integral y práctica del compromiso organizacional, caracterizada por tres (3) elementos intrínsecos: el compromiso afectivo, el compromiso continuado y el compromiso normativo.

En el contexto de esta teoría; (a) el compromiso afectivo se arraiga en los sentimientos de afecto y la conexión emocional que los colaboradores experi-

mentan hacia la entidad; (b) El compromiso continuado se fundamenta en la percepción de altos costos asociados con abandonar la organización, tales como la pérdida de beneficios o las dificultades en la búsqueda de nuevas oportunidades; (c) El compromiso normativo, en cambio, se vincula con la sensación de responsabilidad ético-moral que impulsa a permanecer en la organización debido a valores y convicciones personales.

Esta línea evolutiva se expande con las contribuciones de Meyer y Herscovitch (2021), quienes amplían la teoría del compromiso organizacional al incluir un cuarto elemento, el compromiso de continuidad. Este nuevo componente se refiere a la disposición de los empleados a mantener su relación con la organización incluso en situaciones de insatisfacción o descontento, a causa de la escasez de alternativas en el mercado laboral.

No obstante, un avance adicional emana de la obra de Meyer y Parfyonova (2019), que introduce un quinto componente en el espectro del compromiso organizacional: el compromiso gerencial. En este contexto, el compromiso gerencial se relaciona con la voluntad de los líderes y gerentes de sumergirse en la organización, adoptando un rol activo en el fomento del compromiso de los colaboradores. Dicho compromiso implica una identificación sólida con valores, metas de la entidad, además de respaldar y cultivar un entorno de trabajo positivo.

Desde una perspectiva de alineamiento, se opta por considerar con preeminencia la definición presenta-

da por Meyer y Parfyonova (2019). Estos diversos aspectos abarcan aspectos emocionales, cognitivos y morales que ejercen influencia en la interconexión de los gerentes del sector petroquímico. Específicamente, esta definición capta la multiplicidad de dimensiones que caracterizan la conexión de los líderes con la empresa en términos de fomentar un compromiso significativo en su equipo de colaboradores, dentro del contexto operativo y de impacto socioambiental propio de la industria petroquímica venezolana.

En el contexto de estudio se caracteriza por una profunda conexión emocional y cognitiva con la organización, reflejada en la identificación sólida con sus valores y metas. Los líderes comprometidos gerencialmente asumen un rol activo en promover el compromiso de sus colaboradores fomentando un entorno laboral positivo. Este compromiso se nutre de la percepción de responsabilidad ético-moral hacia la empresa.

También se manifiesta en la voluntad de mantener la relación con la organización incluso en situaciones de insatisfacción, debido a la escasez de alternativas en el mercado laboral. En última instancia, el compromiso gerencial en la industria petroquímica se traduce en acciones concretas orientadas al éxito organizacional y al bienestar de los colaboradores en un contexto operativo y de impacto socioambiental específico de esta industria.

Emocional

En el marco del estudio de los gerentes en la industria petroquímica, el concepto de compromiso emocional adquiere una significativa relevancia. Se refiere a la dimensión de vinculación afectiva que los líderes experimentan hacia la organización donde se desempeñan. Esta conexión emocional va más allá de una mera relación contractual, involucrando aspectos emocionales profundos que influyen en la satisfacción, lealtad y proactividad en la contribución al éxito organizacional.

Una definición concreta del compromiso emocional es propuesta por Meyer et. al. (2019), quienes desarrollan una teoría centrada en esta dimensión. En su enfoque, el compromiso emocional implica una fuerte vinculación emocional con la organización, conllevando a una mayor satisfacción laboral, un sentido de lealtad y un deseo intrínseco de contribuir activamente al logro de los objetivos organizacionales.

Este entendimiento se encuentra respaldado por las ideas de Allen y Meyer (2021), quienes también exploran el compromiso emocional subrayando su base en la conexión emocional de los empleados con su trabajo u organización. Aquí, el compromiso emocional abarca una inversión emocional en el trabajo, la identificación con los valores de la entidad o el deseo innato de contribuir de manera significativa al éxito general.

No obstante, el panorama se enriquece aún más con la perspectiva de Shore et al. (2019), quienes

amplían la comprensión del compromiso emocional. En su visión, este tipo de compromiso no es unilateral, sino influenciado por una interacción de factores complejos, incluyendo la satisfacción laboral, la calidad del liderazgo, la cultura organizacional y la percepción de equidad en la entidad. Estos autores destacan que el compromiso emocional es un constructo multifacético, donde tanto las emociones individuales como las experiencias organizacionales tienen un papel clave.

La confluencia de estas voces autorizadas revela un consenso en relación con la influencia de diversos factores en el compromiso emocional de los empleados. En este sentido, la definición propuesta por Shore et al. (2019) surge como una opción lógica para fijar posición. En el contexto de los gerentes de la industria petroquímica, el compromiso emocional puede ser definido como la profunda conexión emocional que los líderes experimentan hacia su trabajo y la industria misma.

Este tipo de compromiso implica una inversión emocional positiva, una identificación arraigada en los valores organizacionales, un firme deseo de contribuir activamente al éxito de la organización. La importancia de elementos como la satisfacción laboral, la calidad del liderazgo y la cultura organizacional se erige como pilares fundamentales en la construcción de este compromiso emocional en el contexto de la industria petroquímica.

Normativo

En el contexto del estudio de los gerentes en la industria petroquímica, el concepto de compromiso normativo adquiere un peso particularmente significativo. El compromiso normativo se refiere a la obligación moral o el sentido de responsabilidad que los líderes experimentan hacia la organización en la que trabajan. Se caracteriza por la adhesión a valores compartidos, la disposición de los empleados a cumplir con las expectativas y demandas organizacionales, incluso en ausencia de un vínculo emocional fuerte o una completa satisfacción laboral.

La teoría del compromiso normativo desarrollada por Meyer y Herscovitch (2021) ofrece una visión esclarecedora de esta dimensión. Según estos autores, el compromiso normativo implica un sentido de deber y lealtad arraigada en normas. Los empleados comprometidos normativamente sienten que es su responsabilidad cumplir con las expectativas organizacionales, incluso cuando las conexiones emocionales sean limitadas.

Este entendimiento se encuentra respaldado por las perspectivas de Riketta (2019) y Kim y Park (2019), quienes destacan la base ético-moral del compromiso normativo. Según Riketta (cit al.), este tipo de compromiso se deriva de la percepción de una obligación moral y una responsabilidad hacia la organización, lo que lleva a los empleados a actuar de acuerdo con los valores organizacionales incluso en situaciones desafiantes. Kim y Park (cit al.), agregan una dimensión

adicional, señalando que el compromiso normativo está vinculado a la identificación a los principios éticos de la organización, basándose en la creencia de que la ética es esencial para el éxito organizacional.

Estos tres autores convergen en su énfasis en la obligación moral, la responsabilidad y la adhesión a los valores compartidos como fundamentales en el compromiso normativo. La visión de Kim y Park (2019), resuena especialmente en este contexto, ya que proporciona una comprensión integral del compromiso normativo adaptada a los gerentes de la industria petroquímica.

Por lo tanto, en este ámbito, se puede definir el compromiso normativo como la obligación moral, el sentido de responsabilidad que los líderes experimentan hacia la industria petroquímica. Este compromiso se caracteriza por la adhesión a los valores ético-moral compartidos, y se refleja en la disposición de los gerentes a cumplir con las expectativas organizacionales, incluso en situaciones desafiantes o en ausencia de una conexión emocional intensa.

Moral

Este compromiso, según lo delineado por Beauchamp y Childress (2019), se arraiga en la teoría ética del “Principlismo”, que pivota en torno a los principios éticos fundamentales que guían la toma de decisiones morales. Desde esta perspectiva, el compromiso moral implica la adhesión a principios universales como la autonomía, la beneficencia, la

no maleficencia y la justicia. Aquellos que están comprometidos moralmente se esfuerzan por tomar decisiones acciones en línea con estos preceptos morales, buscando alinearse con estándares éticos universales.

Por su parte, Nussbaum (2021), aporta un matiz adicional a la comprensión del compromiso moral desde una perspectiva filosófica basada en la ética del cuidado. En esta visión, el compromiso moral implica una conexión empática con los demás, que nace de un reconocimiento de su dignidad. El compromiso moral se traduce en la cultivación de virtudes como la compasión, la empatía, la sensibilidad hacia las necesidades y el sufrimiento de los demás. Los individuos comprometidos moralmente buscan promover el bienestar, la justicia a través de sus acciones, fundamentando su comportamiento en una ética del cuidado.

La perspectiva de Singer (2019), agrega una dimensión de compromiso moral que se centra en el impacto efectivo en el mundo, se conoce como “ética efectiva” o “altruismo eficaz”. Bajo este enfoque, el compromiso moral conlleva la responsabilidad de tomar decisiones, realizando acciones que generen el máximo impacto positivo en el mundo. Singer subraya la importancia de ayudar especialmente a aquellos en situaciones de sufrimiento o pobreza extrema. Los individuos comprometidos moralmente desde esta perspectiva se esfuerzan por maximizar el bienestar global, aun cuando esto implique sacrificios personales.

Mientras, Beauchamp y Childress (2019), Nussbaum (2021) y Singer (2019) convergen en varios aspectos centrales del compromiso moral. Los tres autores subrayan la adhesión a principios éticos fundamentales, la consideración del bienestar de los demás, la responsabilidad individual de actuar éticamente y la importancia de cultivar virtudes, establecer una conexión emocional empática con los demás.

En este contexto, es adecuado abrazar la guía proporcionada por Beauchamp y Childress (2019) para orientar este estudio. Por lo tanto, en el ámbito de la industria petroquímica, el compromiso moral se distingue por la adhesión a principios éticos fundamentales, la cultivación de una conexión emocional con los demás, la responsabilidad de fomentar el bienestar, la justicia. En este compromiso moral, la toma de decisiones éticas, la virtud del cuidado y la obligación de ayudar a los demás ocupan un lugar preeminente.

FACTORES DE COMPROMISO GERENCIAL

Un fundamento esencial, tal como lo postulan Peña et. al. (2019), se basa en la tríada conceptual delineada por Meyer y Allen (2021), quienes identifican tres componentes centrales en el compromiso organizacional: el compromiso afectivo, el compromiso continuo y el compromiso normativo. El compromiso afectivo está arraigado en los sentimientos emocionales que los empleados mantienen hacia la organización, el compromiso continuo está susten-

tado en la percepción de los costos asociados con la partida de la entidad, y el compromiso normativo se vincula con la convicción moral de permanecer en la organización.

En este contexto, la contribución de Guzmán et. al. (2020) resalta la relevancia de los factores estructurales en el compromiso organizacional. Estos investigadores proponen que elementos clave de la estructura organizativa, como la claridad en los roles, una comunicación efectiva y la participación en la toma de decisiones, influyen en el compromiso de los empleados.

Un aspecto particularmente interesante es cómo la energía vital experimentada en el trabajo se conecta con el compromiso, especialmente el afectivo, y cómo esta relación está regulada por la *engagement*, actitudes generadas por un estado psicológico positivo que fomenta un comportamiento proactivo, consolidando así el compromiso organizacional.

Seguidamente, Hernández et. al. (2021), aportan un enfoque más contemporáneo al estudio del compromiso organizacional. Citando a Becker (1960) y Mowday (1979), proponen una visión amplia que engloba múltiples definiciones atribuibles al concepto de compromiso. Identifican los factores del compromiso como aspectos personales arraigados en la actitud de los individuos hacia la organización. Resaltan la aceptación, creencia en los valores, objetivos institucionales, la disposición a esforzarse en pro del bienestar organizacional y el deseo de man-

tener la membresía en la entidad como pilares de esta conexión.

Una mirada contemporánea, es también la que asume considerarse como fundamentada en los planteamientos de Hernández et. al. (2021). Desde esta perspectiva, se busca construir un concepto operativo sobre los factores del compromiso, con el propósito de entender cómo los gerentes de la industria petroquímica forjan su compromiso con la organización. Dicha construcción implica la evaluación de la satisfacción laboral, el análisis de las percepciones sobre alternativas laborales y los costos asociados a una eventual partida. Adicionalmente, se reconoce la influencia de los factores estructurales, como la claridad en los roles, la eficaz comunicación y la participación en la toma de decisiones en todas las áreas de la organización.

Las posturas de los autores Peña et al. (2019), Guzmán et al. (2020), y Hernández et al. (2021) ofrecen distintas perspectivas en el estudio del compromiso organizacional, permitiendo contrastar sus enfoques. Peña et al. (2019) se centran en la tríada conceptual propuesta por Meyer y Allen (2021), resaltando el compromiso afectivo, continuo y normativo como componentes centrales del compromiso organizacional. Su enfoque orienta hacia los aspectos emocionales y morales que influyen en la permanencia de los empleados en la organización. Asimismo, Guzmán et al. (2020), aportan la idea de que factores estructurales, como la claridad en los

roles y la comunicación efectiva, juegan un papel significativo en el compromiso organizacional. Su perspectiva resalta la importancia de la estructura organizativa en la generación de compromiso por parte de los empleados.

Seguidamente, Hernández et al. (2021), ofrecen una visión contemporánea del compromiso organizacional, basada en una amplia gama de definiciones atribuibles al concepto. Su enfoque se centra en aspectos personales arraigados en la actitud de los individuos hacia la organización, como la aceptación, creencia en los valores, objetivos institucionales, disposición a esforzarse por el bienestar organizacional y deseo de mantener la membresía en la entidad.

En contraste, se puede observar que Peña et al. (2019), se enfocan principalmente en los aspectos emocionales y morales del compromiso, mientras que Guzmán et al. (2020) resaltan la importancia de los factores estructurales en la generación de compromiso. Por otro lado, Hernández et al. (2021) adoptan una perspectiva más amplia que abarca múltiples dimensiones del compromiso.

En el contexto de la industria petroquímica venezolana, donde la complejidad organizativa y los desafíos específicos pueden ser significativos, se podría considerar una perspectiva que integre aspectos emocionales, estructurales y personales en el estudio del compromiso organizacional. Esto implica evaluar la satisfacción laboral, analizar las percepciones sobre alternativas laborales y los costos aso-

ciados a una eventual partida, así como reconocer la influencia de factores estructurales como la claridad en los roles, la comunicación efectiva y la participación en la toma de decisiones.

En este contexto, una mirada contemporánea basada en los planteamientos de Hernández et al. (2021), podría proporcionar una comprensión más completa del compromiso en la industria petroquímica venezolana. En última instancia, estos elementos interrelacionados configuran un panorama integral del compromiso organizacional en la industria petroquímica. La claridad de responsabilidades, la conexión emocional-empática, la consideración de alternativas laborales, la evaluación de los costos asociados, convergen en una visión multifacética del compromiso, donde lo emocional y lo racional coexisten en un entorno organizativo estructurado y entremezclado.

Personales

El análisis pormenorizado del compromiso organizacional en la industria petroquímica se enriquece al considerar la perspectiva de diversos autores influyentes en este campo. Para comprender los factores personales que inciden en el compromiso gerencial, Meyer et. al. (2021) postulan que se trata de atributos individuales que ejercen influencia sobre la disposición de los gerentes a comprometerse con la organización. Estos factores engloban actitudes, valores, creencias y experiencias previas que configuran la interacción del individuo con la entidad.

En una línea afín, Robbins y Judge (2019) enfocan la atención en la intersección de los factores personales en el compromiso gerencial. Destacan que atributos de la personalidad, como la autoeficacia, la autoestima, la motivación intrínseca, tienen un poderoso impacto en la voluntad de los gerentes de abrazar sus responsabilidades en la organización. De igual manera, Luthans (2019) enfatiza en la importancia de la autoeficacia, interpretada como la confianza en la habilidad de alcanzar metas, enfrentar desafíos, como un factor intrínseco en el compromiso gerencial. Los líderes con mayor autoeficacia exhiben niveles más profundos de compromiso y una búsqueda constante de excelencia.

Es relevante resaltar las significativas contribuciones de estos autores en sus respectivos dominios de estudio. Asimismo, Meyer, Allen y Smith (2021) son célebres por su modelo de compromiso organizacional de tres componentes, ampliamente aplicado y validado en investigaciones del ámbito. Mientras tanto, Robbins y Judge (2019) gozan de renombre en el campo de la gestión y el comportamiento organizacional. Por su parte, Luthans (2019) se destaca por su enfoque en el comportamiento organizacional positivo y el fomento de fortalezas psicológicas en entornos laborales.

Si bien cada perspectiva es valiosa, resulta propicio decantarse por la propuesta de Robbins y Judge (2019), que conceptualizan los factores personales del compromiso gerencial como un conjunto diverso de

atributos individuales. Estos abarcan desde aspectos cognitivos como actitudes, valores, creencias, hasta características intrínsecas de personalidad como la autoeficacia, la autoestima y la motivación intrínseca. Estos factores personales delinean el panorama emocional que influye en cómo los gerentes establecen su compromiso con la industria petroquímica.

Contextualizando la definición los factores personales en el compromiso gerencial en la industria petroquímica venezolana, destacan que atributos de la personalidad como la autoeficacia, la autoestima y la motivación intrínseca ejercen un poderoso impacto en la voluntad de los gerentes de asumir sus responsabilidades en la organización.

Estos rasgos personales influyen en la capacidad de los gerentes para liderar equipos, tomar decisiones estratégicas y enfrentar los desafíos específicos que plantea esta industria en Venezuela. En última instancia, la combinación de estos factores personales contribuye significativamente a la eficacia y el éxito de los líderes y la organización en un entorno tan crítico como el de la industria petroquímica en Venezuela.

Relacionales

El análisis exhaustivo de los factores relacionales del compromiso gerencial en el contexto de la industria petroquímica se enriquece al considerar la aportación de diversos autores relevantes en el campo. Según Johnson et. al. (2020), los factores relacionales se centran en las interacciones que los gerentes es-

tablecen dentro de la organización. Estos factores pivotan sobre la calidad de las relaciones laborales, la conexión emocional entre los gerentes y sus subordinados. De manera similar, Thompson y Jones (2019) resaltan que estos factores abarcan elementos como la confianza, la comunicación efectiva, el apoyo mutuo, así como la colaboración entre los gerentes y su equipo, fomentando así un ambiente laboral positivo.

Asimismo, Chen y Lee (2020), extienden este concepto al ámbito externo, enfocándose en la habilidad de los gerentes para establecer relaciones sólidas con *stakeholders* externos, como clientes, proveedores y socios comerciales. Estas relaciones exteriores son esenciales para el éxito de la organización, ya que influyen en la reputación, colaboración estratégica u obtención de recursos.

Aunque los enfoques varíen entre los autores, existe una convergencia en ciertos aspectos clave de los factores relacionales del compromiso gerencial. Los tres reconocen la trascendencia de cimentar relaciones laborales sólidas entre gerentes y subordinados, destacando la influencia significativa que estas relaciones tienen sobre el compromiso gerencial.

Este análisis revela que la confianza es un elemento central en las relaciones gerenciales, subrayado por Johnson et al. (2020), así como Thompson y Jones (2019). La confianza mutua constituye la base para una colaboración fructífera y un compromiso sólido. La comunicación efectiva, otra característica

enfocada por los autores, es un pilar para relaciones laborales saludables, garantizando que el entendimiento junto a la claridad prevalezca. El apoyo mutuo emerge como principio recurrente en los enfoques de Thompson y Jones (2019), así como Chen y Lee (2020), destacando la importancia de estos factores en la consolidación de relaciones laborales para el fomento del compromiso gerencial.

A pesar de las diferencias en enfoques, estas áreas de convergencia recalcan la importancia de relaciones laborales sólidas, confianza, comunicación efectiva y colaboración dentro del marco de los factores relacionales del compromiso gerencial. Con esta base, la perspectiva de Thompson y Jones (2019) emerge como particularmente valiosa, ya que aborda tanto las relaciones internas como externas.

Desde este prisma, los factores relacionales del compromiso gerencial de los líderes de la industria petroquímica abarcan las interacciones y relaciones laborales, con un enfoque en la calidad de estas conexiones, la confianza, la comunicación efectiva y la colaboración, elementos esenciales para crear y mantener un ambiente laboral positivo y altamente productivo.

Motivacionales

El análisis de los factores motivacionales del compromiso gerencial desde una perspectiva positivista revela la riqueza de enfoques que contribuyen a comprender la dinámica de la motivación en el ámbito de la industria petroquímica. A través de diver-

sas corrientes de pensamiento, se ilustra cómo estos factores influyen en el compromiso de los líderes hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Desde el enfoque humanista, se reconoce la importancia de satisfacer las necesidades humanas para cultivar el compromiso gerencial. En palabras de Maslow (1943) establece una jerarquía de necesidades que abarca desde lo básico hasta lo más elevado, donde los factores motivacionales como el reconocimiento, las recompensas, así como la autonomía y las oportunidades de crecimiento, se convierten en medios para alcanzar la autorrealización.

La teoría de la autodeterminación, propuesta por Deci y Ryan (2020), resalta las necesidades innatas de autonomía, competencia y conexión social en las personas. En el ámbito gerencial, estos factores se traducen en la capacidad de tomar decisiones, el desempeño efectivo en el rol junto a la interacción positiva con los miembros de la organización, contribuyendo así al sentido de satisfacción para el bienestar laboral.

Desde una perspectiva cognitiva, la teoría de la expectativa de Vroom (1964), subraya que las personas toman decisiones basadas en la expectativa de que sus esfuerzos conducirán a resultados deseados en la valoración de dichos resultados. En el contexto gerencial, la percepción de tener autonomía sobre el trabajo, junto con la valoración positiva de las recompensas y oportunidades de desarrollo, impulsa el compromiso de los gerentes.

La conjunción de estos enfoques filosóficos ofrece una comprensión completa de cómo los factores motivacionales del compromiso gerencial se manifiestan en la industria petroquímica, (a) Autonomía: Brindar a los gerentes la capacidad de tomar decisiones y tener control sobre su trabajo no solo potencia su compromiso sino también su asunción de responsabilidad en la organización (Deci y Ryan, 2020).

Asimismo, (b) econocimiento y recompensas, el reconocimiento adecuado por el desempeño generan valoración y motivación en los gerentes, impulsándolos a seguir contribuyendo al éxito de la organización (Maslow, 1943). En el mismo orden de ideas, (c) oportunidades de crecimiento y desarrollo, La existencia de oportunidades de desarrollo profesional, como programas de capacitación o posibilidades de ascenso, fomenta la sensación de progreso y crecimiento, promoviendo un mayor compromiso (Vroom, 1964).

Desde la perspectiva de Deci y Ryan (2020), los factores motivacionales del compromiso gerencial representan aquellos elementos y estímulos que mantienen la dedicación de los líderes hacia la consecución de los objetivos organizacionales. En el contexto de la industria petroquímica, estos factores son esenciales para fomentar un alto rendimiento y una cultura de excelencia en la gestión empresarial. Los autores presentan diferentes perspectivas, Maslow (1943) desde una perspectiva humanista destaca la importancia de satisfacer las necesidades humanas, incluyendo el reconocimiento, las recom-

penas, la autonomía y las oportunidades de crecimiento para cultivar el compromiso gerencial. Deci y Ryan (2020), por otro lado, proponen la teoría de la autodeterminación, resaltando la importancia de las necesidades innatas de autonomía, competencia y conexión social en el ámbito gerencial. Asimismo. Vroom (1964), desde una perspectiva cognitiva, enfatiza la importancia de la expectativa de que los esfuerzos conducirán a resultados deseados en la valoración del compromiso gerencial.

En el contexto de la industria petroquímica venezolana, se fija posición con Deci y Ryan (2020), pues es esencial considerar la combinación de estas perspectivas para promover un compromiso gerencial efectivo. Los gerentes en esta industria deben tener la autonomía para tomar decisiones estratégicas y la percepción de que sus esfuerzos conducirán a resultados positivos. Además, el reconocimiento por su desempeño, las recompensas adecuadas, así como oportunidades de crecimiento de crecimiento son cruciales para mantener su compromiso.

Aterrizando al contexto, el compromiso gerencial en la industria petroquímica venezolana se refiere a la dedicación de los líderes en esta industria para asumir sus responsabilidades contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. Este compromiso se nutre a través de la autonomía que se les brinda para tomar decisiones estratégicas, el reconocimiento por su desempeño, las recompensas adecuadas u oportunidades de crecimiento para el desarrollo profesional.

Inhibidores

La exploración de los factores inhibidores del compromiso gerencial arroja una perspectiva integral acerca de los obstáculos que pueden interferir en la disposición de los líderes a comprometerse de manera plena con la organización. Entre las voces que han abordado esta temática, destaca la visión de Robbins (2019), quien pone de relieve la importancia de dos elementos como posibles inhibidores del compromiso gerencial: la falta de reconocimiento y recompensas adecuadas por el desempeño.

Este enfoque encuentra eco en las ideas planteadas por Meyer y Herscovitch (2021), quienes señalan que la carencia de oportunidades de crecimiento profesional también puede operar como un factor inhibitorio del compromiso gerencial. La ausencia de perspectivas de avance en la carrera o de adquisición de nuevas habilidades puede erosionar la disposición de los gerentes a comprometerse plenamente con su labor en la organización.

Un tercer aporte valioso proviene es el de De Witte (2019), quien destaca el desequilibrio entre el trabajo y la vida personal como otro factor inhibitorio del compromiso gerencial. La sensación de abrumación debido a excesivas demandas laborales, así como la incapacidad para dedicar tiempo a la esfera personal pueden minar la disposición de los líderes a comprometerse en su trabajo.

Estos autores convergen en la noción de que la carencia de reconocimiento, la falta de oportunidades

de crecimiento, así como el desequilibrio entre la vida profesional y personal representan factores que debilitan el compromiso gerencial. Tomar en consideración estos aspectos resulta fundamental para nutrir un compromiso sólido, también, duradero entre líderes y la organización.

Si bien hay coincidencias entre estas perspectivas, se establece una identificación con el enfoque de Robbins (2019), en esta investigación. En consecuencia, se formula el concepto de los factores inhibidores del compromiso gerencial en la industria petroquímica como: aquellas circunstancias que interfieren en la disposición de los gerentes a involucrarse plenamente con sus responsabilidades y con la organización.

Estos factores engloban la falta de reconocimiento y recompensas adecuadas, la carencia de oportunidades de crecimiento profesional, así como el desequilibrio entre la vida laboral junto al personal. Estos elementos pueden erosionar el compromiso de los gerentes, teniendo un impacto negativo en su desempeño organizacional.

ÉXITO ORGANIZACIONAL

En el ámbito de estudio del éxito organizacional, diversas perspectivas han emergido, aportando conceptualizaciones clave que influyen en la comprensión de este fenómeno. Una de estas voces es la de Sinek (2019), quien postula que el éxito organizacional encuentra su cimiento en la comprensión y comunicación del propósito o razón de ser de la

entidad. En esta óptica, se sostiene que el triunfo se materializa en organizaciones que inspiran a sus colaboradores y clientes al enfocarse en el “por qué” de sus acciones, por encima del “qué” o el “cómo”. La conexión con un propósito más profundo permite a estas organizaciones generar compromiso tanto interna como externamente.

Por su parte, Contardi (2019) emerge como otro exponente con una perspectiva diferenciada sobre el éxito organizacional. Para él, este radica en la planificación estratégica, así como la capacidad de adaptación al entorno. De acuerdo con su visión, una organización exitosa se define por su conocimiento de sí misma y de su competencia, utilizándolo para tomar decisiones efectivas. La capacidad de adecuarse a circunstancias cambiantes se revela como factores cruciales para alcanzar el éxito bajo esta perspectiva.

Por su parte, Senge (1990, citado en Cubeiro, 2023), introduce la noción de que el éxito organizacional arraiga en la capacidad de aprendizaje, en la creación de una entidad que aprende. Bajo esta órbita, las organizaciones exitosas son aquellas que fomentan la colaboración, el pensamiento sistémico, así como la mejora continua. Al instaurar una cultura de aprendizaje constante, las organizaciones se vuelven capaces de adaptarse con celeridad, innovar preservando una ventaja competitiva.

Dentro de este marco, surge un punto de disenso ya que Contardi (2019) se desmarca al contemplar

el éxito organizacional como resultado de la planificación estratégica y la adaptación al entorno, poniendo el énfasis en la toma de decisiones efectivas. En este sentido, la capacidad de ajuste a un entorno en transformación se erige como factores esenciales para alcanzar el éxito.

En contraposición, Sinek (2019) y Senge (1990, en Cubeiro 2023), hallan un punto de convergencia en sus perspectivas, al concordar que el éxito organizacional radica en la habilidad de aprendizaje, en la creación de una organización que nutre su capacidad de adaptación. Desde sus prismas, se subraya la promoción del pensamiento sistémico, la mejora constante y la colaboración como elementos esenciales para dicho éxito.

De este análisis, emerge una posición que gravita hacia la conjunción de los planteamientos de Sinek (2019) y Senge (1990 en Cubeiro 2023hn), que postulan el éxito organizacional como resultado de la capacidad de aprendizaje, la creación de una organización que fomente la mejora continua. Esta posición converge en la importancia de una cultura de aprendizaje, así como de desarrollo constante, destacando la relevancia de la conexión emocional con un propósito profundo, la adaptación al entorno cambiante, la colaboración en aras de la innovación para la ventaja competitiva.

Con base en esta consideración, se plantea una definición del éxito organizacional adaptada al ámbito de estudio de los gerentes en la industria petro-

química. Este se conceptualiza como la capacidad de esta industria para comprender y comunicar su propósito o razón de ser, inculcando inspiración en sus empleados y clientes al enfocarse en el “por qué” subyacente a sus actividades. En este enfoque, se trasciende la simple enumeración del “qué” o el “cómo” de las operaciones. El logro de tal conexión con un propósito más profundo propicia la generación de compromiso, tanto a nivel interno como externo, catalizando así el éxito en el contexto industrial específico.

DESEMPEÑO FINANCIERO EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Dentro del marco del ámbito de estudio, el desempeño financiero emerge como un concepto esencial que abarca la capacidad de una organización para gestionar sus recursos financieros eficientemente, con el propósito de cumplir sus objetivos tanto económicos como sociales. Para Barradas et. al. (2021), contribuyen al desarrollo de esta noción al sostener que el desempeño financiero encuentra su cuantificación en indicadores que engloban aspectos como la rentabilidad, liquidez, solvencia, crecimiento y valor organizacional. La evaluación del desempeño financiero se convierte en un pilar central de la sustentabilidad, así como el éxito a largo plazo, generando valor para los accionistas fomentando el desarrollo sostenible.

No obstante, también emerge una perspectiva que describe el desempeño financiero como el fruto de

las decisiones tomadas por una organización en relación al uso de sus recursos financieros para el logro de sus metas. Gómez y Cardona (2023) matizan este concepto al señalar que el desempeño financiero condiciona no solo la viabilidad y competitividad, sino también la sostenibilidad de la organización. A través de indicadores que evalúan la salud financiera, así como la capacidad para generar beneficios, así como mitigar riesgos, el desempeño financiero se alza como una variable crítica que moldea el éxito en términos organizacionales.

Por su parte, Mendiola et al. (2015), complementan la comprensión del desempeño financiero al definirlo como la materialización de los objetivos financieros fijados por la organización en consonancia con su visión. Desde su óptica, el desempeño financiero se plasma en indicadores que abarcan rentabilidad, productividad, eficiencia, crecimiento y valor añadido, junto con la responsabilidad social. Bajo esta lente, el desempeño financiero se revela como un elemento trascendental en la determinación del nivel de satisfacción de distintos actores clave, incluyendo empleados, clientes, proveedores e inversores de la organización.

En el contexto de los gerentes en la industria petroquímica, se puede destacar la perspectiva de Gómez y Cardona (2023) como la mejor ajustada. Dado el carácter estratégico y la toma de decisiones cruciales que estos gerentes enfrentan en su papel, la evaluación del desempeño financiero en relación con los

objetivos fijados, la responsabilidad socio-ambiental se alinea con las demandas del entorno industrial.

Desde esta perspectiva, el desempeño financiero se define en el contexto de los gerentes de la industria petroquímica como la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos financieros que se han trazado, en consonancia con su visión. Esta noción implica la utilización de indicadores que abarcan rentabilidad, productividad, eficiencia, crecimiento y valor añadido, junto con el cumplimiento de la responsabilidad socio-ambiental. En este sentido, el desempeño financiero no solo determina la salud financiera de la organización, sino también su capacidad para generar satisfacción entre los diversos actores involucrados en su operación en el contexto específico de la industria petroquímica.

Rentabilidad

Según el estudio de Escobar Zurita et. al. (2023), la rentabilidad es un indicador clave para cualquier organización económica que busca lograr resultados favorables en sus utilidades. La rentabilidad se define como la capacidad de una empresa para generar ganancias a partir de sus actividades comerciales, y se cuantifica mediante diversos indicadores financieros, tales como ROA (*Return on Assets*), ROE (*Return on Equity*), ROCE (*Return on Capital Employed*) y ROS (*Return on Sales*). Estos indicadores ofrecen una visión minuciosa del desempeño financiero de una empresa y de su habilidad para crear valor en beneficio de los accionistas.

Asimismo, Soto y López (2023), abordan el concepto de rentabilidad desde una perspectiva similar, definiéndola como la capacidad de una empresa para generar ganancias a partir de sus actividades comerciales. No obstante, su enfoque se centra en la relación entre la actividad empresarial y la rentabilidad. Estos autores destacan que la actividad empresarial, un motor esencial en la generación de empleo, suele estar supeditada al nivel de rentabilidad.

Las teorías empresariales divergen en cuanto al impacto y la causalidad de esta relación: algunos sostienen que el crecimiento impulsa la rentabilidad (visión clásica), otros afirman que la rentabilidad genera crecimiento (enfoque evolutivo), mientras que algunos plantean un vínculo negativo (hipótesis gerencial) que puede ser bidireccional. Por lo tanto, la rentabilidad emerge como un indicador crucial del rendimiento financiero de una empresa y su capacidad para generar valor en favor de los accionistas.

Por su parte, Huaman Huaman (2023), también concibe la rentabilidad como la capacidad de una empresa para generar ganancias a partir de sus actividades comerciales. Sin embargo, su enfoque se dirige hacia los factores subyacentes que influyen en la rentabilidad. Este autor señala que la rentabilidad de una empresa depende de la eficiente gestión de los costos, incluyendo los costos de materia prima y mano de obra. En consecuencia, la rentabilidad se convierte en un indicador fundamental del rendimiento financiero de una empresa y su aptitud para

crear valor en beneficio de los accionistas, al minimizar los costos asociados a la producción.

En el contexto de los gerentes de la industria petroquímica, las perspectivas de los tres autores pueden ser evaluadas de manera crítica. Así, Escobar Zurita et. al. (2023) enfatizan la importancia de los indicadores financieros para medir la rentabilidad, lo cual puede ser relevante para los gerentes que buscan optimizar la eficiencia económica de sus operaciones.

Para Soto y López (2023), ponen de relieve la relación entre actividad empresarial y rentabilidad, lo cual puede ser valioso para los gerentes que enfrentan la responsabilidad de equilibrar el crecimiento con la rentabilidad en un sector tan dinámico como la industria petroquímica. Por último, Huaman Huaman (2023) resalta la gestión de costos como determinante de la rentabilidad, una consideración crucial para los gerentes de esta industria que deben lidiar con costos significativos asociados a la producción de productos químicos.

En síntesis, la rentabilidad, vista desde las perspectivas de Zurita et. al. (2023), se erige como un componente esencial en la gestión de las organizaciones, incluyendo a los gerentes de la industria petroquímica. Contextualmente, dado que la rentabilidad implica la capacidad de generar ganancias a partir de las actividades comerciales y su medición puede variar en función de los enfoques, los gerentes de esta industria deben considerar cuidadosamente cuál perspectiva se adapta mejor a su contexto espe-

cífico, con el fin de optimizar la toma de decisiones financieras y operativas.

Crecimiento

En el contexto del ámbito de estudio, la comprensión del concepto crecimiento adquiere un papel crucial. Según Barradas et. al. (2021) articulan que este indicador sustenta la capacidad de una empresa para generar beneficios expandir su tamaño. Estos parámetros, que reflejan la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de la organización, también inciden en la generación de valor para accionistas, así como a demás grupos de interés. A este respecto, la interdependencia entre rentabilidad, crecimiento se torna evidente, posicionando a estos aspectos como piedras angulares del éxito organizacional, y, por ende, la productividad.

La visión propuesta por Torres (2021) concuerda con esta perspectiva al aseverar que el crecimiento está intrínsecamente ligados a la generación de ingresos, así como la expansión en el mercado. Estos indicadores, según su análisis, no solo reflejan la productividad de la organización, sino también su adaptabilidad frente a los desafíos y oportunidades del entorno. Desde esta perspectiva, el crecimiento adquiere una dimensión multidimensional que impacta en diversos aspectos de la gestión pudiendo determinar la consecución del éxito organizacional. En contraste, Nava (2019), aporta una perspectiva que enfatiza el crecimiento a la obtención de utili-

dades o el incremento del patrimonio empresarial. En su enfoque, estos indicadores trascienden más allá de la mera generación de ingresos, revelando la salud financiera, solvencia y liquidez de la organización. Mientras, Nava (Cit al.), subraya cómo el crecimiento encarna la habilidad de la empresa para gestionar recursos, controlar costos, ejerciendo así un impacto directo en su salud financiera, por ende, en su éxito organizacional y rentabilidad.

En el contexto de los gerentes en la industria petroquímica, es la visión propuesta por Torres (2021) la que mejor se adecua para la presente investigación. Dada la naturaleza estratégica de su papel, estos gerentes se encuentran en una posición para impulsar el crecimiento a través de la generación de ingresos y la expansión del mercado. La capacidad de innovación, adaptación y aprovechamiento de oportunidades que caracteriza a la industria petroquímica encuentra eco en el enfoque presentado por Torres (cit al.).

Por lo tanto, en el contexto específico de los gerentes de la industria petroquímica, el crecimiento se define como un indicador que denota la generación de ingresos y la expansión del mercado de la empresa. Este indicador no solo refleja la productividad y capacidad de innovación, sino también la adaptabilidad a un entorno complejo y en constante evolución. Su dinámica influencia directamente en la generación de valor para accionistas y otros grupos de interés, modelando así el éxito organizacional en la industria petroquímica venezolana.

Margen de utilidad

Para Gómez Betancourt y Cardona Arango (2019), se refieren a este término como la diferencia porcentual entre el precio de venta y el costo total del producto o servicio. Esta diferencia refleja la eficiencia financiera de la empresa, así como su habilidad para generar valor a partir de los recursos. Además, el margen de utilidad se erige como un indicador fundamental para el éxito organizacional, al encapsular la competitividad tal como la sostenibilidad en el mercado.

La perspectiva presentada por Barradas et. al. (2021), converge en la concepción del margen de utilidad como la relación porcentual entre la utilidad neta y las ventas totales. Desde este prisma, el margen de utilidad no solo evalúa la efectividad de la gestión del negocio, sino que también sopesa su impacto en los grupos de interés. En congruencia con lo expuesto por Gómez et. al. (2019), el margen de utilidad se establece como un elemento de carácter determinante para el éxito organizacional, al evidenciar el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales de la empresa.

Mientras, Pérez-Torres y Solleiro-Rebolledo (2019), aportan su perspectiva al concepto de margen de utilidad, concebido como la diferencia entre los ingresos totales y los costos totales, dividida entre los ingresos totales. En esta definición, el margen de utilidad emerge como un indicador que proporciona un diagnóstico de la situación financiera de la

empresa, al tiempo que considera su responsabilidad socioambiental. Este enfoque, de manera consonante con los planteamientos anteriores, reitera la crítica importancia del margen de utilidad en el logro del éxito organizacional, ya que actúa como un barómetro de viabilidad, innovación, así como adaptación al entorno.

Las definiciones presentadas por Gómez-Betancourt y Cardona-Arango (2019), Barradas et. al. (2021), así como Pérez-Torres y Solleiro-Rebolledo (2019), convergen en la esencia del concepto de margen de utilidad, señalando la importancia de medir la diferencia entre ingresos y costos. Sin embargo, una distinción evidente se encuentra en la manera en que cada autor cuantifica esta diferencia y la utiliza como indicador.

Asimismo, Gómez-Betancourt y Cardona-Arango (2019), definen el margen de utilidad como un porcentaje respecto al precio de venta, Barradas et. al. (2021) como un porcentaje respecto a las ventas totales, y Pérez-Torres y Solleiro-Rebolledo (2019) como una relación entre ingresos totales y costos totales, expresada en porcentaje. Aunque las fórmulas varían, todas estas definiciones buscan evaluar el rendimiento económico de la organización en términos de generación de utilidades.

En términos de aplicación práctica, estas definiciones también se alinean con ciertas diferencias sutiles. Mientras que Gómez-Betancourt y Cardona-Arango (2019), destacan la capacidad de generar

valor agregado a partir de los recursos, Barradas et. al. (2021), resaltan la efectividad en la gestión del negocio y su impacto en los grupos de interés. Por otro lado, Pérez-Torres y Solleiro-Rebolledo (2019), enfatizan la responsabilidad socioambiental en conjunto con la viabilidad financiera.

En el contexto de los gerentes en la industria petroquímica, la perspectiva presentada por Pérez-Torres y Solleiro-Rebolledo (2019), emerge como la más aplicable. Dado el papel estratégico que desempeñan estos gerentes en la gestión financiera de la organización, el margen de utilidad, concebido como un indicador de salud financiera, se adapta de manera inherente a las demandas de esta industria altamente competitiva.

Por tanto, en el contexto específico de los gerentes de la industria petroquímica, el margen de utilidad se define como la diferencia porcentual entre los ingresos totales y los costos totales, dividida entre los ingresos totales. Este indicador, que proporciona una panorámica integral de la salud financiera de la organización y su responsabilidad en el entorno, adquiere un lugar preeminente en el logro del éxito organizacional.

DESEMPEÑO EN EL MERCADO EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Esta estrategia implica la expansión de productos o servicios existentes hacia nuevos mercados o segmentos, buscando adaptar la oferta a las particularidades y condiciones de estos entornos. La defini-

ción propuesta por Pérez Torres y Solleiro Rebolledo (2021), destaca esta noción al considerar el desarrollo de mercado como una estrategia de crecimiento que involucra la incursión en nuevos ámbitos geográficos, demográficos, psicográficos u otros.

Aportando otra perspectiva, Barradas et. al. (2021), presentan una definición complementaria al señalar que el desarrollo de mercado implica la exploración de nuevos mercados o segmentos a través de modificaciones en canales de comercialización, la diferenciación de la oferta o el fortalecimiento de la imagen de la empresa. En este sentido, el énfasis recae en la adaptación y personalización de la propuesta para abordar las particularidades complejas del nuevo mercado.

Aunado a las visiones anteriores, Gómez Betancourt y Cardona Arango (2021), consolidan la comprensión del desarrollo de mercado como la penetración en nuevos mercados mediante la búsqueda de oportunidades, innovación en la oferta y alianzas sectoriales. Esto sugiere una orientación hacia la expansión en nuevos territorios mediante la colaboración y la innovación oportuna.

La convergencia de estas perspectivas expone la trascendencia del desarrollo de mercado en el éxito organizacional de la industria petroquímica. Reconociendo que esta industria enfrenta dinamismos particulares, la estrategia de desarrollo de mercado emerge como un componente esencial para la expansión de los ingresos. Permite a las empresas adaptarse a

las cambiantes condiciones del entorno, generar valor agregado, así como mantenerse competitivas en un sector caracterizado por su complejidad.

En el contexto de los gerentes de la industria petroquímica, la perspectiva que mejor se adapta a sus necesidades y desafíos es la propuesta por Pérez Torres y Solleiro Rebolledo (2021), que define el desarrollo de mercado como la expansión de productos o servicios existentes hacia nuevos mercados o segmentos, con el objetivo de adaptar la oferta a las particularidades y condiciones de estos entornos. Esta definición resalta la importancia de la adaptación y la personalización de la propuesta, lo cual es fundamental en una industria tan diversa y regulada como la petroquímica.

Los gerentes de esta industria enfrentan mercados altamente heterogéneos y regulaciones rigurosas, por lo que la capacidad de ajustar su oferta a las necesidades específicas de cada mercado es esencial. Además, la incursión en nuevos ámbitos geográficos y demográficos puede ser una estrategia efectiva para diversificar los riesgos y aprovechar oportunidades emergentes en la industria. Por lo tanto, adoptar una estrategia de desarrollo de mercado centrada en la adaptación y personalización parece ser la más adecuada para los gerentes de la industria petroquímica.

Desde esta perspectiva, se podría definir el desarrollo de mercado como la estrategia de crecimiento que implica la introducción de productos o servicios existentes en nuevos mercados o segmentos,

mediante la adaptación de la oferta, la búsqueda de oportunidades innovadoras y la colaboración con otros actores del sector. Esta estrategia no solo se configura como un medio para ampliar el alcance, sino también como una vía para enfrentar los retos del entorno, consolidar la presencia en el mercado, lograr la adaptación en un contexto empresarial petroquímico en constante evolución.

Participación en el Mercado

En el ámbito del presente estudio, emerge la necesidad de examinar minuciosamente el concepto de participación en el mercado, dado su papel crucial en la evaluación del desempeño organizacional, así como la competitividad en este sector altamente complejo. En concordancia con este propósito, autores recientes han contribuido con definiciones sustanciales y reflexiones esclarecedoras.

Siguiendo esta perspectiva, Pérez Torres y Solleiro Rebolledo (2021), ofrecen una conceptualización precisa al presentar la participación en el mercado como el porcentaje de ventas que una entidad comercial logra en un mercado o segmento específico, en relación con el total de ventas de dicho entorno. En esta definición, se subraya su papel como indicador de competitividad y posicionamiento, destacando su influencia en la retención de la clientela. No obstante, Barradas et. al. (2021), aportan una perspectiva complementaria al presentarla como la proporción de ventas que una entidad alcanza

dentro de un mercado o segmento determinado en comparación con el total de ventas del mismo entorno. Aquí, el énfasis se coloca en la evaluación de la gestión comercial y su impacto en múltiples actores involucrados con la organización.

El enriquecimiento de las perspectivas no se detiene ahí. Gómez Betancourt y Cardona Arango (2021), aportan una perspectiva que enfatiza la relación entre las ventas logradas por una entidad y el total de ventas en un mercado o segmento determinado. En esta definición, se plantea la relevancia de la participación en el mercado no solo como un indicador de competitividad, sino también como un reflejo de la situación comercial, así como la responsabilidad socioambiental.

La confrontación de las definiciones revela convergencias y distinciones. Las tres perspectivas concuerdan en que la participación en el mercado se refiere al porcentaje de ventas que una entidad tiene en relación con el total de ventas en un mercado o segmento específico. Sin embargo, difieren en cuanto a su enfoque. Pérez Torres y Solleiro Rebolledo (2021), se centran en su impacto en la competitividad y el posicionamiento, Barradas et. al (2021), resaltan su eficacia y eficiencia en la gestión comercial, y Gómez Betancourt y Cardona Arango (2021), destacan su relación con la situación comercial y la responsabilidad social.

En este contexto particular de la industria petroquímica, se puede postular que la definición de Barradas et. al. (2021), se adapta de manera más cohe-

rente. En un entorno donde la competitividad y la gestión eficiente son esenciales para el éxito organizacional, esta definición resalta la efectividad y eficiencia de la gestión comercial, así como el impacto en los diferentes grupos de interés.

Considerando la volatilidad de la industria, esta perspectiva proporciona una visión integral de la participación en el mercado como un indicador de éxito. En consecuencia, se puede proponer una definición adaptada a este contexto: la participación en el mercado es el porcentaje de ventas que una empresa alcanza dentro de un mercado o segmento específico en comparación con el total de ventas del mismo, evaluando su eficacia, eficiencia, así como su impacto en múltiples actores y dimensiones, con particular relevancia para la industria petroquímica.

Satisfacción del Cliente

Para establecer una base conceptual sólida, se recurre a las definiciones propuestas por autores de renombre en el ámbito. Kotler y Keller (2021) presentan la satisfacción del cliente como un sentimiento de placer o decepción derivado de la comparación entre el desempeño percibido del producto o servicio y las expectativas previas del comprador.

Por otro lado, Oliver (2021), propone una perspectiva diferente al considerarla como una respuesta cognitiva y afectiva basada en la comparación entre las expectativas antes-después del consumo (p. 3). Mientras tanto, Zeithaml et. al. (2021), abogan por

una visión más amplia, describiéndola como una evaluación global de la experiencia del cliente con la empresa a lo largo de su ciclo de vida.

En esta confluencia de perspectivas, se encuentra una convergencia en la noción central de que la satisfacción del cliente implica una evaluación subjetiva que tiene sus raíces en la comparación entre las expectativas y la experiencia real. Sin embargo, se destilan matices significativos. Kotler y Keller (2021), resaltan la implicación emocional, mientras que Oliver (2021), introduce la dicotomía cognitiva-afectiva en la respuesta. En contraste, Zeithaml et al. (2021), trascienden lo puramente transaccional, adoptando una visión integral que involucra múltiples interacciones y momentos de verdad en el tiempo.

En el contexto del presente estudio, donde se abordan los desafíos y oportunidades inherentes a la industria petroquímica, una posición clara puede adoptarse. La definición propuesta por Zeithaml et al. (2021) emerge como la más adaptable. En este contexto complejo, donde las relaciones son duraderas, la satisfacción del cliente trasciende la mera transacción. Se concibe como una evaluación que abarca todas las interacciones a lo largo del ciclo de vida del cliente, reflejando no solo la calidad del producto o servicio, sino también la eficacia de la relación, la adaptación a cambios y la creación de valor sostenible.

En coherencia con este análisis, se propone una definición adaptada a la realidad de la industria petroquímica: la satisfacción del cliente es el resultado de

la evaluación global que realiza el cliente sobre su experiencia con una empresa a lo largo del ciclo de vida del producto o servicio, basada en todos los encuentros y momentos de verdad a lo largo del tiempo.

En este contexto, este concepto no solo refleja la percepción del cliente sobre la calidad del producto o servicio, sino también su apreciación de la relación con la empresa, la adaptabilidad a los cambios, así como la generación de valor sostenible. En la industria petroquímica, donde la competitividad y la adaptación son esenciales, esta definición cobra un significado fundamental en la consecución del éxito organizacional.

DESARROLLO DE INNOVACIÓN EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

La exploración del concepto del desarrollo de innovación, es un fenómeno esencial en el contexto empresarial contemporáneo que busca generar valor a través de la generación, implementación y difusión de ideas y soluciones novedosas. Para dotar de una base sólida a este concepto, se recurre a las definiciones propuestas por autores de relevancia en la materia. Para la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) (2022), describe el desarrollo de innovación como el empleo estratégico de flujos de conocimiento internos-externos con el propósito de acelerar la creación de valor interno y ampliar la captura de valor externo, mediante la integración de ideas.

En contraste, Forbes México (2022), lo concibe como un habilitador de competitividad y desarrollo sostenible que permite la evolución de modelos de negocio hacia la recuperación económica del país. En una perspectiva más disruptiva, Schumpeter (2022), postula que el desarrollo de innovación radica en la introducción de nuevos métodos de producción, comercialización, productos, servicios, fuentes de suministro o mercados, que perturben el equilibrio existente y generen un proceso de “destrucción creativa” (p. 83).

Desde estos enfoques, se puede establecer una posición coherente. Dada la naturaleza cambiante de la industria petroquímica, la definición de Schumpeter (2022), parece ajustarse de manera más idónea. En un contexto donde la adaptación y la ruptura del status quo son esenciales para el crecimiento, esta perspectiva del desarrollo de innovación como un proceso generador de destrucción creativa resulta apropiada.

Asimismo, la industria petroquímica se enfrenta a múltiples desafíos, desde las fluctuaciones en los precios de las materias primas hasta las demandas crecientes de sostenibilidad y responsabilidad ambiental. En este sentido, la definición de Schumpeter (2022) resuena con la necesidad de romper paradigmas establecidos y crear nuevas soluciones en un proceso que, si bien disruptivo, puede conducir a un progreso significativo.

Contextualizando esta definición al ámbito de la industria petroquímica, el desarrollo de innovación se

puede entender como un proceso disruptivo que impulsa la introducción de nuevos métodos, productos, servicios y enfoques en la cadena de valor, desafiando el statu quo, generando un ciclo de destrucción creativa. En este contexto, los gerentes de la industria petroquímica desempeñan un papel fundamental al promover esta cultura de innovación que busca transformar los modelos operativos tradicionales.

Nuevos productos

En un entorno caracterizado por la rápida evolución de las demandas del consumidor, los avances tecnológicos, así como la creciente competencia, la capacidad de una organización para presentar soluciones que superen las expectativas del mercado constituye un determinante sustancial de su éxito. Los nuevos productos, aquellos bienes o servicios que incorporan mejoras en sus atributos, se erigen así en agentes catalizadores de la generación de valor, el fortalecimiento de la posición competitiva, además, del crecimiento sostenible en un panorama comercial en constante evolución.

Desde perspectivas diversas, Moreno y Munuera (2019), Robayo (2019) y Lumen (2020), ofrecen definiciones concordantes sobre los nuevos productos, enriqueciendo el entendimiento de este concepto. Moreno y Munuera (2019) postulan que los nuevos productos engloban aquellas propuestas que representan novedades para la empresa, el mercado o el consumidor, promoviendo un cambio sustancial en las características, beneficios o usos del producto.

En un sentido similar, Robayo (2019), subraya la radical diferencia inherente a los nuevos productos en comparación con los existentes en el mercado, aludiendo a cambios en diseño, componentes, materiales, funcionalidad e información asociada. Mientras tanto, Lumen (2020) aporta una visión centrada en la generación de soluciones únicas a problemas del cliente, impulsadas por originalidad, creatividad y la creación de un valor superior tanto para el cliente como para la empresa.

Esta convergencia de enfoques revela una comprensión compartida acerca de la esencia de los nuevos productos: la creación de valor. Sin embargo, divergencias también emergen. Moreno y Munuera (2019) resaltan la novedad como aspecto fundamental, mientras que Robayo (2019) enfoca su atención en la radicalidad del cambio. Por otro lado, Lumen (2020) acentúa la solución de problemas y el valor generado. Ante esta diversidad de perspectivas, surge la necesidad de discernir cuál enfoque se alinea más con el planteamiento de la presente investigación.

Dentro del contexto de la industria petroquímica y sus dinámicos retos y oportunidades, la perspectiva de Moreno y Munuera (2019), se erige como la más pertinente. En un entorno donde la innovación es esencial para abordar los desafíos derivados de la fluctuación de precios, regulaciones ambientales y demandas cambiantes, la capacidad de una organización para introducir cambios significativos en sus productos podría ser la clave para mantenerse a la vanguardia.

Así, se define el concepto contextualizado para los gerentes de la industria petroquímica: nuevos productos son aquellos que, al introducir cambios sustanciales en sus características, beneficios o usos, suponen novedades para la empresa, el mercado o el consumidor, promoviendo la creación de valor y la adaptación a un entorno en constante evolución.

Gastos en Investigación y Desarrollo

Según Mendoza y González (2022), el término “gastos en investigación y desarrollo” (I+D) hace referencia a los recursos que una organización asigna con el propósito de generar conocimiento y promover la creación de innovaciones tecnológicas. Estos autores sostienen que tanto el conocimiento adquirido como las actividades de I+D ejercen una influencia positiva en el proceso de desarrollo de innovaciones de tipo productivo.

Desde la perspectiva de Ochoa (2022), los desembolsos destinados a la investigación y desarrollo representan una inversión que las compañías llevan a cabo con el fin de potenciar su capacidad innovadora, en última instancia, elevar su rendimiento financiero. Por otro lado, las reflexiones de Holguín y Herrera (2022) apuntan a que, al asignar recursos para fomentar la generación de conocimiento y la creación de innovaciones tecnológicas, los gastos en I+D operan como una inversión que las empresas implementan con el propósito de ampliar su desempeño en el ámbito del mercado.

Las tres posturas presentadas, se observan diferentes perspectivas sobre el concepto de gastos en investigación y desarrollo (I+D) y su impacto en las empresas. Mendoza y González (2022), enfatizan en el papel crucial del conocimiento y las actividades de I+D en la generación de innovaciones de producto. Seguidamente Ochoa (2022), por su parte, resalta la inversión en I+D como un medio para fortalecer la capacidad de innovación y, en última instancia, mejorar el desempeño financiero de las organizaciones. Para Holguín y Herrera (2022), en cambio, hacen hincapié en cómo los gastos en I+D impulsan el desempeño en el mercado al potenciar la generación de conocimiento y la creación de innovaciones tecnológicas.

Considerando el contexto de la industria petroquímica, la perspectiva que mejor se adapta a los gerentes de esta industria en Venezuela podría ser la de Ochoa (2022). Dado que la industria petroquímica está altamente orientada hacia la innovación tecnológica y requiere constantes mejoras en sus procesos y productos, invertir en I+D para fortalecer la capacidad innovadora sería esencial para su desarrollo sostenible y competitividad en el mercado. Esta perspectiva también se alinea con la necesidad de mejorar el desempeño financiero, ya que la inversión en I+D puede generar soluciones y productos más eficientes, lo que a su vez puede traducirse en beneficios económicos.

En el ámbito de estudio de los gerentes de la industria petroquímica venezolana, se define “gastos en

investigación y desarrollo” (I+D) como los recursos que las organizaciones destinan para llevar a cabo actividades sistemáticas de investigación con el propósito de adquirir nuevos conocimientos, desarrollar innovaciones tecnológicas y mejorar la capacidad de innovación en el sector petroquímico. Estos gastos representan una inversión estratégica que busca potenciar la competitividad de las empresas en el mercado global al impulsar la creación de soluciones avanzadas y eficientes en un entorno altamente tecnológico como el de la industria petroquímica.

FACTORES CRÍTICOS EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

La noción de “factores críticos de éxito” (FCE) emana como un constructo de profundo calado en el ámbito de la gestión estratégica y empresarial. En una era caracterizada por la volatilidad de los mercados, la globalización de la competencia y la necesidad de adaptarse a escenarios en constante transformación, la identificación, así como la comprensión de los elementos que determinan el cumplimiento exitoso de los objetivos organizacionales adquiere una relevancia indiscutible.

Asimismo, la intrincada interacción entre estos factores, el logro de la misión, la visión, el enaltecimiento de los valores institucionales, conlleva a la definición y gestión precisa de los FCE, trascendiendo como un componente esencial en la toma de decisiones estratégicas, así como la obtención del éxito sostenido.

Según, Rockart (1979) ofrece una perspicaz mirada sobre los FCE, argumentando las áreas cruciales en las que los resultados favorables garantizan la consecución de un desempeño competitivo para la organización. Caralli et al. (2019), en armonía con la premisa de Rockart, postulan, los FCE se enraízan en los atributos esenciales necesarios para alcanzar la misión de la organización, representando los pilares que influyen sustancialmente en la materialización de sus objetivos. No obstante, Lopes et. al. (2020), expanden el concepto hacia el ámbito de los proyectos, considerando los FCE se erigen como los factores directamente responsables del éxito o fracaso de un proyecto, necesitando ser gestionados con meticulosidad para garantizar los resultados anticipados.

En esta sinfonía de voces, el enfoque de Lopes et. al. (2020), resuena como el más pertinentemente enriquecedor para el ámbito de estudio. La afirmación de que los FCE son áreas clave en las que los resultados deben ser exitosos para asegurar la prosperidad empresarial armoniza con la complejidad de las organizaciones modernas, donde la combinación de factores interconectados determina su viabilidad. Dada la búsqueda constante de un desempeño sobresaliente en el universo empresarial y la necesidad de tomar decisiones estratégicas basadas en la certeza de éxito, el enfoque de Rockart provee una brújula confiable para la gestión de los FCE.

Contextualizando este concepto a la industria petroquímica, se define a los factores críticos de éxito

como los elementos intrínsecos, también, determinantes que una organización debe internalizar para asegurar el cumplimiento efectivo de su misión y visión en un entorno caracterizado por la volatilidad de los precios del petróleo, las regulaciones ambientales, la competencia global entre otros.

Estos factores, específicos de cada contexto empresarial, deben ser minuciosamente identificados, evaluados, gestionados por los gerentes de la industria petroquímica, a fin de garantizar la obtención de resultados exitosos, la mitigación de riesgos, la construcción de un crecimiento sostenible en un entorno desafiante y en constante evolución.

Estrategias Organizacionales Novedosas

La configuración de estrategias organizacionales es una cuestión de vital importancia en el mundo empresarial contemporáneo. En un entorno caracterizado por la dinámica constante, la competencia aguerida, la creciente complejidad del mercado, las organizaciones se enfrentan al imperativo de definir y ejecutar acciones que les permitan no solo mantenerse a flote, sino también prosperar para generar valor sostenible para todas sus partes interesadas. La relevancia de las estrategias organizacionales radica en su capacidad para alinear los esfuerzos de la organización con su visión, así como en su habilidad para anticipar a las cambiantes circunstancias del entorno empresarial.

Desde la óptica de Pérez et al. (2023), las estrategias organizacionales se manifiestan como el conjunto de

acciones orquestadas que posibilitan la adaptación de una organización a las mutaciones ambientales, al mismo tiempo que se aprovechan las oportunidades y se contrarrestan las amenazas. Contrariamente, Gómez et al. (2023) subrayan que las estrategias organizacionales emergen como la cristalización de un proceso cíclico, englobando formulación, implementación, así como la evaluación, alcanzando a involucrar los distintos niveles de la organización.

En consonancia con esta perspectiva, Martínez et al. (2023), proponen una definición que resalta la dimensión intencional y orientadora de las estrategias organizacionales, delineándolas como la expresión de la visión de la organización, estableciendo su rumbo estableciendo los cánones para medir su éxito.

Las concepciones compartidas entre estas posturas radican en su consideración de las estrategias organizacionales como medios para cumplir con los objetivos de una entidad, haciendo hincapié en la necesidad de adaptación en la asignación de recursos eficiente. Sin embargo, discrepancias afloran en aspectos cruciales. Pérez et al. (2023), enfatizan la generación de valor y la adaptación, en tanto que Gómez et al. (2023), se enfocan en el proceso interno, los niveles jerárquicos de la organización. Por otro flanco, Martínez et al. (2023) pivotan hacia la intención y el direccionamiento de las estrategias, destacando su función de guía en el logro de la misión.

Dentro de esta gama de interpretaciones, la propuesta de Martínez et al. (2023), se alza como la

más congruente para el ámbito de estudio. En un entorno donde la claridad de dirección se torna crucial para la eficacia y el éxito organizacional, comprender las estrategias como expresiones de la intención estratégica que guían la organización hacia su propósito se torna un faro esencial.

La naturaleza desafiante de la industria petroquímica, caracterizada por las cambiantes regulaciones, la volatilidad del mercado y la necesidad de una gestión sostenible, demanda una comprensión precisa de las estrategias que no solo impulse la adaptación, sino que también brinde un norte para la toma de decisiones coherentes en pos del éxito organizacional.

Fines para la obtención de los resultados

La conceptualización de los fines para la obtención de los resultados en el ámbito empresarial particularmente en la industria petroquímica, reviste una significativa trascendencia. Ante la complejidad inherente a este sector, los retos que enfrenta, resultan fundamental comprender cómo diferentes enfoques teóricos abordan esta cuestión desde diversas perspectivas. La toma de decisiones acerca de los objetivos a perseguir, así como los medios para alcanzarlos, se convierte en un elemento crítico que impacta directamente en el éxito, la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones.

Desde una mirada analítica, Martínez Laguna (2021), expone un enfoque histórico regionalizado para abordar los fines para la obtención de los resultados en la

industria petroquímica en México. Su análisis se basa en la influencia de las políticas de industrialización y coyunturas históricas que dieron forma al sector.

Conectando el pasado con el presente, Gómez (2019), presenta un modelo de gestión estratégica que destaca la importancia de alinear los fines para la obtención de los resultados con las necesidades y expectativas de los clientes, considerando tanto el entorno interno como externo de la organización. Por otro lado, Pérez (2020), enriquece la discusión al explorar la interrelación entre la cultura organizacional los fines para la obtención de los resultados, subrayando cómo los valores, creencias, así como las prácticas compartidas influyen en el desempeño organizacional.

Estas perspectivas ofrecen enfoques complementarios para entender los fines para la obtención de los resultados. Martínez Laguna (2021), brinda un entendimiento histórico y regional de los objetivos organizacionales, enriqueciendo la comprensión de cómo los contextos históricos dan forma a los objetivos estratégicos. Gómez (2019), enfatiza la necesidad de alinear los objetivos con las expectativas de los clientes, las condiciones del mercado, lo que subraya la importancia de la adaptación y la competitividad. Por su parte, Pérez (2020) aporta una visión desde el ámbito de la cultura organizacional, aludiendo a cómo los fines para la obtención de los resultados deben converger con los valores compartidos.

En este contexto, la propuesta de Gómez (2019), emerge como la más coherente. La alineación de

los fines para la obtención de los resultados con las necesidades y expectativas de los clientes, así como con las dinámicas del mercado, resalta como una directriz esencial en la industria petroquímica. Dado el carácter altamente competitivo de esta industria, la adaptación y la generación de valor sostenible se presentan como imperativos. Alinearse con esta perspectiva favorecería el logro de resultados óptimos en términos de crecimiento, competitividad y éxito en el entorno desafiante de la industria petroquímica venezolana.

Niveles de Planificación

La planificación es una piedra angular en la gestión organizacional, permitiendo trazar una ruta clara hacia el logro de los objetivos. Los niveles de planificación, en este sentido, conforman una estructura jerárquica que organiza los diversos componentes de la estrategia junto a su ejecución. La selección del enfoque de niveles de planificación puede ser crucial para la eficacia y la eficiencia de una organización, ya que establece cómo los objetivos se despliegan desde una perspectiva estratégica hasta la operativa. En este contexto, distintos autores ofrecen diversas perspectivas en relación a cómo esta jerarquía de planificación debe ser aplicada.

Según Gómez (2021), propone una visión clara de los niveles de planificación, enfocándose en tres niveles esenciales: estratégico, táctico y operativo. El nivel estratégico, según este autor, se enfoca en la

dirección general de la organización, estableciendo su propósito y visión a largo plazo. El nivel táctico se orienta hacia la transformación de las estrategias en planes concretos y el nivel operativo se aboca a la ejecución diaria.

Desde otra perspectiva, Pérez (2022), propone un enfoque más amplio con cuatro niveles: corporativo, de negocio, funcional-operacional. Aquí, se aborda la jerarquía desde una perspectiva más global hasta más específica, atendiendo a las necesidades y requerimientos de cada nivel. Por último, Rodríguez (2021), introduce una distinción entre los niveles normativo, así como el situacional, destacando la importancia de los principios y el análisis del entorno.

En este contexto, la propuesta de Pérez (2022), se presenta como la más integral a las necesidades actuales de las organizaciones petroquímicas. La jerarquía de cuatro niveles abarca tanto la dimensión estratégica como la operativa, resalta la importancia de considerar aspectos corporativos, de negocio, funcionales y operacionales en la planificación. Esto permite una mayor adaptación a los diferentes contextos organizacionales, ofreciendo un marco más completo para abordar tanto desafíos como oportunidades en un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo.

Considerando el contexto de los gerentes de la industria petroquímica, donde la planificación precisa es esencial para abordar retos tecnológicos, regulatorios o de mercado, la propuesta de Pérez (2022),

se adapta de manera más holística a las particularidades demandadas de esta industria. En un entorno donde la coordinación, la sincronización entre niveles son fundamentales, el enfoque de cuatro niveles permite una mayor alineación estratégica, aprovechando así todo el potencial de una empresa petroquímica en búsqueda de eficiencia, innovación y éxito sostenible.

Preparación de los Objetivos

La preparación de los objetivos es un proceso cardinal en el ámbito de la planificación estratégica de las organizaciones. Dado su papel crucial en el logro de los objetivos generales, diferentes enfoques teóricos han emergido para conceptualizar este proceso. Los autores Ortegon et al. (2005), Hidalgo et al. (2019) y Sintec (2019), ofrecen perspectivas distintas que arrojan luz sobre esta fase fundamental de la gestión organizacional.

Seguidamente, Ortegon et al. (2005), resaltan la importancia de la preparación de los objetivos como un paso clave en la planificación estratégica. Desde su punto de vista, este proceso consiste en la definición de metas específicas y cuantificables que se deben cumplir para alcanzar los objetivos más amplios de la organización.

Por otro lado, Hidalgo et al. (2019), argumentan que los objetivos son la piedra angular de la estrategia organizacional. Señalan que la formulación de la estrategia se cimienta en la determinación de la misión de

la empresa, es decir, su propósito fundamental y los objetivos que se pretenden lograr. En este sentido, los objetivos proporcionan la dirección y la guía necesarias para la consecución de la estrategia.

Por su parte, el enfoque de Sintec (2019), subraya los desafíos contemporáneos que enfrentan las organizaciones en relación con la alineación entre su estructura, modelo de gestión y objetivos estratégicos. Aquí, se plantea la relevancia de la cultura organizacional en esta interacción. La falta de alineación de ellos, puede generar ineficiencias en el uso de recursos o decisiones desenfocadas. Esta perspectiva resalta cómo los objetivos no solo deben ser definidos, sino también integrados en el tejido cultural de la organización para lograr coherencia.

En este escenario, el enfoque propuesto por Hidalgo et al. (2019), emerge como el más sólido para la industria petroquímica. La visión de que los objetivos son la base misma de la estrategia resalta su trascendencia en el logro de metas organizacionales. La definición de la misión, la vinculación directa entre los objetivos, así como la estrategia subrayan la necesidad de una estructura bien articulada para guiar el progreso. Además, esta perspectiva reconoce la importancia de incorporar tanto objetivos generales como específicos, brindando una visión completa y detallada de los pasos hacia el éxito.

En el ámbito de la industria petroquímica, donde la complejidad tecnológica y los desafíos económicos demandan claridad, la propuesta de Hidalgo et al.

(2019), se adecua a la necesidad de establecer una conexión sólida entre la misión, la estrategia y los objetivos. Una gestión estratégica efectiva en esta industria requiere una comprensión precisa de un marco claro para su logro.

Determinación de las Necesidades

La determinación de necesidades es un proceso que consiste en identificar las brechas existentes entre la situación actual y la situación deseada de una organización, un grupo o un individuo, con el fin de establecer las acciones formativas, correctivas o preventivas que permitan alcanzar los objetivos propuestos. La determinación de necesidades es una fase fundamental en la planificación de cualquier proyecto, programa o intervención, ya que permite orientar las decisiones, optimizando los recursos disponibles con los que se cuentan.

Asimismo, Santillán y Martínez (2021), proponen una guía metodológica para la identificación de necesidades de capacitación en el sector público, basada en la teoría del análisis funcional. Según estos autores, la determinación de necesidades de capacitación debe partir del reconocimiento de las funciones que se requieren para el desarrollo de determinadas actividades de un puesto de trabajo, y debe considerar criterios técnicos estandarizados que garanticen la uniformidad del proceso.

En el caso de Organización Mundial de la Salud (OMS-2021), presenta un instrumento de evaluación

comunitaria para conocer las necesidades, percepciones y demandas de las comunidades en relación con los servicios esenciales de salud en el contexto de la pandemia de COVID-19. Según esta organización, la determinación de necesidades debe basarse en un enfoque participativo e inclusivo, que involucre a los actores locales permitiendo recoger información cualitativa o cuantitativa sobre las barreras, los valores y las expectativas de las comunidades.

Como se puede observar, los tres autores coinciden en la importancia de realizar una determinación de necesidades previa a cualquier acción formativa o intervención organizacional, sanitaria o social. Sin embargo, también se aprecian diferencias en cuanto al ámbito de aplicación, los criterios de análisis y las fuentes de información que utilizan cada uno. Así, mientras que Santillán y Martínez (2021), se centran en el sector público y en las competencias laborales requeridas para cada puesto, la OMS (2021), se enfoca en las comunidades, en sus necesidades, demandas sanitarias derivadas de la pandemia, por ejemplo.

En el caso de la presente investigación, la determinación de necesidades podría ser un elemento clave para identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de las empresas del sector. Así, se podría aplicar una metodología similar a la propuesta por Santillán y Martínez (2021), adaptándola al contexto específico de la industria petroquímica, para evaluar las competencias técnicas y transversales que se requieren para desarrollar las actividades propias del sector.

Además, se podría complementar esta información con datos sobre la demanda del mercado, las tendencias globales, los desafíos ambientales, sociales, las expectativas de los clientes y los proveedores. De esta manera, se podría obtener un diagnóstico integral sobre las necesidades actuales y futuras de la industria petroquímica, que permita diseñar estrategias para mejorar su éxito organizacional.

Visión de Resultados Sociales

La visión de resultados sociales es un concepto que se refiere a la capacidad de una organización o un proyecto de definir y medir los efectos positivos que genera en la sociedad, más allá de los beneficios económicos o financieros. La visión de resultados sociales implica tener una clara comprensión del propósito social de la organización o el proyecto, así como de los grupos de interés a los que se dirige. Además, requiere establecer indicadores y mecanismos para evaluar el valor social creado, así como para comunicarlos, rendir cuentas a los diferentes actores involucrados.

Según Porter y Kramer (2021), la visión de resultados sociales es parte de lo que ellos denominan “valor compartido”, que consiste en generar valor económico de una manera que también produzca valor para la sociedad, al resolver sus desafíos. Estos autores proponen que las empresas adopten una visión estratégica que integre los objetivos socioambientales con los objetivos económicos, midiendo

su desempeño no solo en términos financieros, sino también en términos de impacto social.

Para Brest y Born (2021), la visión de resultados sociales es un elemento clave para la filantropía estratégica, que consiste en utilizar los recursos disponibles para lograr el mayor impacto social posible. Estos autores plantean que los donantes deben definir claramente los resultados sociales que esperan lograr con sus donaciones, así como los medios para alcanzarlos y medirlos. Asimismo, sugieren que los donantes deben involucrar a los beneficiarios, a otros actores relevantes en el diseño, la implementación, así como la evaluación de las intervenciones filantrópicas.

Otra propuesta, es la de Mair y Martí (2021), dicen que la visión de resultados sociales es una característica distintiva de las empresas sociales, que son aquellas que buscan crear valor social mediante la innovación y el emprendimiento. Estos autores sostienen que las empresas sociales deben tener una misión social explícita orientando sus actividades hacia la generación de cambios sociales positivos. Además, afirman que las empresas sociales deben utilizar métodos rigurosos para medir su impacto social para mejorar continuamente su desempeño.

Según lo observado, los tres autores coinciden en la importancia de tener una visión de resultados sociales para orientar las acciones, las decisiones de las organizaciones o los proyectos que tienen un propósito social. Sin embargo, también se aprecian diferencias en cuanto al tipo de organizaciones o

proyectos que abordan, los objetivos que persiguen, las metodologías que emplean para definir y medir los resultados sociales.

En la industria petroquímica, la visión de resultados sociales podría ser un factor relevante para analizar el desempeño y la competitividad de las empresas del sector. Así, se podría aplicar un enfoque similar al propuesto por Porter y Kramer (2021), adaptándolo al contexto específico de la industria petroquímica, para evaluar cómo las empresas crean valor compartido al integrar los objetivos sociales y ambientales con los objetivos económicos.

En el mismo orden de ideas, se podría complementar este análisis con datos sobre las expectativas, las percepciones de los grupos de interés, como los clientes, los proveedores, los empleados, las comunidades y el gobierno. De esta manera, se podría obtener una visión integral sobre los resultados sociales que genera la industria petroquímica, que permita diseñar estrategias para mejorar su éxito organizacional.

III. RUTAS METODOLÓGICAS

ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO

El enfoque epistemológico sirvió de marco de referencia para establecer criterios científicos, en lo referente al uso de herramientas metodológicas, instrumentos, tipo y formas de recolección de datos, al mismo tiempo, que permitió decidir cuál es el objeto de estudio y la forma en la cual se desarrolló la investigación.

El filósofo Thomas Kuhn (1971, p. 13, citado en Rodríguez, 2021), fue el pionero en vincular el término enfoque con la ciencia. Según plantea este autor (p. 18), los paradigmas son “realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”. de allí, se infiere que el citado autor, al conceptualizar el término paradigma, reconoce la existencia de distintas formas de hacer ciencia, y acepta que éstas pueden evolucionar con el tiempo, dando paso al surgimiento de un proceso reflexivo por parte de la comunidad científica, que conlleve a nuevas corrientes de pensamiento.

Por otra parte, Sáez (1986, p. 16, citado en Rodríguez, 2021, p. 18), presenta una propuesta clarificadora acerca del término paradigmas; lo define como “plataformas conceptuales relativas a la realidad y desde las cuales se mantiene implícita o explícitamente determinados supuestos teóricos y determinadas metodologías de trabajo e investigación”.

Desde esta perspectiva, el término paradigma se vincula a unos supuestos teóricos.

Al respecto Guba y Lincoln (1994, citado en Rodríguez, 2021), en un sentido muy similar al de Sáez, explica a qué se refieren esos supuestos teóricos, que según su criterio, definen y distinguen a un paradigma de otro por la clase de respuestas que dan a unas preguntas claves a saber: a nivel ontológico, ¿cuál es la naturaleza de la realidad?, ¿cómo se puede llegar a saber?; a nivel epistemológico, ¿cuál es la relación entre el conocedor (sujeto de la investigación) y lo que se pretende conocer (objeto)?; a nivel metodológico, ¿cómo llega el conocedor a lo que pretende conocer?.

Del mismo modo, Palella y Martins (2019, p. 39), afirma que los paradigmas “son el producto de las creencias, valores y técnicas compartidas socialmente; se construyen con el tiempo y se estructuran en contextos determinados”. Adicionalmente, estos autores (2019), aclaran que los paradigmas representan una fortaleza en tanto se organizan según las formas y modos de vida dentro de las cuales surgen. Por otra parte, Ramírez (2003, p. 197, citado en Rodríguez, 2021), considera que un “paradigma epistemológico”, se refiere al “conjunto de supuestos y conceptualizaciones normativas que fundamentan el desarrollo del proceso de transmisión y reproducción del conocimiento”.

Sobre la base de los planteamientos expuestos, se deduce que el término paradigma implica una forma particular de conceptualizar e interpretar la rea-

lidad, adoptada por una comunidad científica en particular, en un momento histórico determinado. Así, el paradigma epistemológico establece las condiciones básicas de coherencia y validez, que, en el ámbito de la filosofía y metodología de la ciencia, fundamentan y fortalecen las decisiones para dar respuesta a una necesidad de conocimiento.

Cabe destacar, que la selección de una base epistemológica –metodológica del proceso investigativo, está condicionada por los hechos que lo delimitan, así como también, por el estilo del pensamiento del autor. Esto significa, que el enfoque epistemológico no puede imponerse, sino que debe responder a las necesidades e intereses del autor y a las circunstancias en que se desarrolla el estudio.

Dentro de las distintas concepciones investigativas, se encuentra el paradigma con enfoque cuantitativo. Según plantea Hernández, Fernández y Baptista (2018), el mencionado enfoque se origina en la obra de Auguste Comte y Émile Durkheim; ellos propusieron, que el estudio sobre los fenómenos sociales amerita ser científico. Estos autores afirmaban, que todas las cosas o fenómenos que estudiaban las ciencias eran medibles; a esta corriente se le llama positivismo.

En criterio de Palella y Martins (2019, p. 39), el paradigma con enfoque cuantitativo, se caracteriza por “privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación. El dato es la expresión concreta que simboliza una realidad”. Esta argumentación, se fundamenta según los citados autores, en el prin-

cipio de que “lo que no se puede medir no es digno de credibilidad”. Por ello, dentro del paradigma con enfoque cuantitativo, todo debe estar soportado en el número, en el dato estadístico que aproxima a la manifestación del fenómeno investigado.

Adicionalmente, de Palella y Martins (2019), señalan que el paradigma con enfoque cuantitativo se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, esta corriente de pensamiento, relega la subjetividad humana y busca la verificación empírica de los hechos y sus causas, con el objetivo de establecer leyes universales.

En tal sentido, el positivismo se considera la base del desarrollo formal del método científico y de la investigación. Así, la presente investigación, se enmarca dentro del paradigma cuantitativo-positivista-empírico, por cuanto se busca explicar el compromiso gerencial en el éxito organizacional de la industria petroquímica.

De acuerdo con los objetivos y a las variables de estudio, la presente investigación se enmarca en una investigación de tipo explicativa. En criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2020), el alcance de este tipo de estudios va más allá de la explicación de conceptos o fenómenos, así como del establecimiento de relaciones entre conceptos; están orientados a dar respuesta por las “causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales”. Estos autores afirman, que la investigación explicativa se centra en explicar “por qué ocurre un fenómeno y en qué

condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”.

Asimismo, Palella y Martins (2019, p. 103), afirman que la investigación explicativa “se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos complejos y delicados, en los que el riesgo de cometer errores es alto”. Para estos autores, el objetivo de este tipo de investigación es el de “encontrar las relaciones causa – efecto de ciertos hechos con el objeto de conocerlos con mayor profundidad”.

Desde la perspectiva de Hurtado y Toro (2020), las investigaciones explicativas dan lugar al surgimiento, reconstrucción, reestructuración, reformulación o aplicación de las teorías. Adicionalmente, mencionan que es intención de estas teorías proporcionar una explicación de los acontecimientos y sus relaciones, los cuales pueden ser inferidos a partir de situaciones observadas. Agregando que esas investigaciones pueden alcanzar varios niveles, no sólo de generalidad, sino de precisión en lo que respecta a la explicación propiamente dicha. Estos niveles son: identificación, ponderación y elaboración del modelo explicativo o explicación propiamente dicha.

De esa forma, el nivel de identificación consiste en identificar posibles efectos causales o generadores, es decir, ocurre cuando el autor conoce el efecto y busca conocer cuáles son los posibles factores que han conllevado a que ese evento suceda con esas características y en ese contexto. Asimismo, el ni-

vel de ponderación aplica cuando el autor no sólo identifica los posibles procesos causales vinculados, sino que también, especifica la contribución que cada uno de estos procesos, hace a la varianza total del evento que se desea explicar.

El tercer nivel, corresponde a la elaboración del modelo explicativo o explicación propiamente dicha, consiste en identificar y describir los procesos (no únicamente los eventos), en otras palabras, las pautas relacionales y el modo de ocurrencia que permite entender cómo y por qué una determinada configuración de eventos, bajo determinadas condiciones y relaciones, son capaces de generar el evento que se busca explicar.

En el caso particular de este estudio, el nivel de elaboración del modelo gerencial, caracterizado como explicativo o explicación propiamente dicha, es el que más se ajusta a los objetivos planteados en la investigación; ya que se identifican y describen los procesos, y la forma de ocurrencia que permite comprender cómo y por qué cierta configuración de eventos, bajo ciertas condiciones y relaciones, son capaces de generar el evento que se pretende explicar. Por tanto, se determina que el presente estudio corresponde a una investigación explicativa - nivel explicación, ya que se plantea explicar el compromiso gerencial en el éxito organizacional de la industria petroquímica.

El diseño de la investigación tiene como propósito proporcionar un modelo de verificación que permita

contrastar hechos con teorías. Fundamentalmente, se refiere a dónde, cuándo y cómo obtener la información sobre las variables. Es decir, representa la estrategia adoptada por el autor para responder a la problemática. En el caso particular, esta investigación se consideró no experimental, de campo y transeccional.

Según lo planteado por Hernández et. al. (2020), en un estudio no experimental “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” Por ende, se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto, para después analizarlos.

Asimismo, Kerlinger y Lee (2020), definen la investigación no experimental como la búsqueda empírica y sistemática en la cual el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido, o son inherentemente manipulables. En tal sentido, esta investigación puede ser considerada no experimental, pues no pretende manipular ninguna de las variables objeto de estudio; así los fenómenos se observaron en su contexto natural para luego ser analizados.

Desde el punto de vista de la recolección de datos, esta investigación se considera de campo, debido a que se aplicaron cuestionarios a las fuentes de información primaria, directamente en las empresas objeto de estudio. Al respecto, Sabino (2020), define los estudios de campo como aquellos que se fundamentan en obtener información directamente de

la realidad, sin manipular las variables, únicamente tomando los datos en su propio ambiente.

Con relación a la dimensión temporal de la investigación, este estudio se considera transeccional, por cuanto las variables (Compromiso gerencial y Éxito organizacional) se estudian en un sólo momento del tiempo y se miden según los criterios de la población objeto de estudio, la cual proporcionará la información necesaria para su estudio. Al respecto, Hernández et. al (2020), plantea que los diseños de investigación transeccional o transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

En todo proceso de investigación resulta pertinente considerar los sujetos que aportaran la información, por lo cual es necesaria la delimitación espacial del estudio, es decir, especificar el universo donde se llevará a cabo el mismo. Al respecto, Hurtado y Toro (2020, p. 140), señalan que la población está constituida por “el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar”. de forma similar, la define Hernández et. al. (2020), como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

En criterio de Chávez (2012), la población está constituida por el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados; ésta se encuentra conformada por características o estratos que permite distinguir a los sujetos unos de otros. Asimismo, la unidad de observación o de análisis,

definida por Hernández et. al. (2020) y Hurtado y Toro (2020), como aquella a través de la cual se obtiene la información.

De acuerdo con los aspectos emitidos por los autores citados en el apartado anterior, para el caso particular de esta investigación la población estuvo conformada por los 137 gerentes de la industria petroquímica que hay en la actualidad a nivel nacional, quienes están distribuidos en cuatro centros de esta empresa: Sede Corporativa, Complejo Ana María Campos, Complejo Hugo Chávez y Complejo José Antonio Anzoátegui, como se muestra en el Cuadro 1.

Según Hernández et al (2020), la muestra “es un subgrupo de la población, del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta”. Por otra parte, Palella y Martins (2019), señalan que cuando el investigador selecciona una muestra, debe describir los mecanismos aplicados para su obtención, proceso al cual denomina muestreo. Desde esta perspectiva, en esta investigación se realizó un muestreo intencional, definido por los referidos autores, como un proceso mediante el cual el autor establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis.

En tal sentido, se exponen a continuación los criterios para la selección de este tipo de muestreo: (a) Accesibilidad a las unidades de información por parte del autor y (b) Criterio de inclusión dada las características de la población elegida para participar en el estudio. Una vez establecido el diseño de la investiga-

ción se recolectaron los datos referentes a las variables objeto de estudio. Para ello resultó determinante la pertinente selección de las técnicas de recolección de información, así como la idoneidad de los instrumentos utilizados. Al respecto, Arias (2019, p. 67), define técnica como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”.

Cuadro 1
Distribución de la Población de Gerentes
de la Industria Petroquímica

No.	Razón Social – Gerentes	No. de Gerentes
1	- Sede Corporativa	89
2	- Complejo Ana María Campos	16
3	- Complejo Hugo Chávez	16
4	- Complejo José Antonio Anzoátegui	16
	Total	137

Fuente: Colmenares (2023).

Considerando las limitaciones para realizar un censo poblacional debido a la disponibilidad del personal considerado, es decir, los gerentes de la industria petroquímica venezolana, se requirió hacer un muestro intencional, por lo cual, se decidió estimar el tamaño de la muestra a partir de la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas de Palella y Martins (2019, p. 109):

$$n = \frac{N}{e^2 (N - 1) + 1}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población (137 informantes)

e= Error de estimación (5% = 0.05)

Sustituyendo,

$$n = \frac{137}{0.05^2 (137-1)+1} = \frac{137}{0.0025 (136)+1} = \frac{137}{1.34} = 102 \text{ informantes}$$

El tamaño de la muestra es de 102 informantes (gerentes), procediéndose seguidamente al cálculo de cada estrato a través de la fórmula de afijación proporcional para muestras aleatorias estratificadas (Parra, 2006, p. 55), cuyos resultados se presentan en el Cuadro 3, facilitando esta decisión la obtención de datos de un modo equilibrado y proporcional con la cantidad de gerentes de cada centro:

Cuadro 2

Estratificación de la Muestra

No.	Razón Social – Gerentes	No. de Gerentes
1	- Sede Corporativa	66
2	- Complejo Ana María Campos	12
3	- Complejo Hugo Chávez	12
4	- Complejo José Antonio Anzoátegui	12
	Total	102

Fuente: Colmenares (2023).

De esta manera, como se muestra en el Cuadro 3, la totalidad de la muestra estimada quedó conforma-

da por 102 gerentes de la industria petroquímica, distribuidos de forma estratificada entre los cuatro centros existentes a nivel nacional, de acuerdo con los datos obtenidos mediante la aplicación de la fórmula referida supra, lo cual permitió obtener información proporcionada en cada uno de ellos.

En este apartado se describe el método de observación seleccionado, el cual fue la encuesta, desarrollándose en consecuencia un instrumento de recolección de datos que permitió contar con la información necesaria para dar alcance a los objetivos trazados en el estudio, a partir del contacto establecido con ciento dos (102) gerentes de la industria petroquímica, repartidos a nivel nacional y que formaron parte de la muestra.

Dando continuidad a lo expresado con anterioridad, según Palella y Martins (2019, p. 134), la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. Por tanto, se elige la encuesta como técnica en esta investigación. En lo que respecta al instrumento, Hernández et al. (2020), refieren que un instrumento de medición apropiado debe ser capaz de registrar datos observables, que representan verdaderamente los conceptos o variables tomados en consideración por el autor.

En esta investigación, para la medición de la variable Compromiso gerencial, se construyó un cuestionario conformado por treinta y tres (33) reactivos. Asimismo, para la medición de la variable Éxito orga-

nizacional, se construyó un cuestionario constituido por treinta y nueve (39) reactivos, quedando de este modo el instrumento conformado por un total de 72 reactivos que fueron respondidos a cabalidad.

Para ambos cuestionarios se utilizó una escala frecuencial tipo Likert con cinco (05) alternativas de respuesta: Siempre (S), Casi Siempre (CS), A veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N). A cada respuesta corresponde un puntaje, desde cinco (05) puntos hasta un (01) punto, según el orden de presentación de alternativas indicado (ver Cuadro 3).

Cuadro 3
Escala de los Instrumentos

Nº	Alternativas de Respuestas	Puntaje
1	Siempre (S)	5
2	Casi Siempre (CS)	4
3	A Veces (AV)	3
4	Casi Nunca (CN)	2
5	Nunca (N)	1

Fuente: Colmenares (2023).

Debido a que los cuestionarios para la medición de las variables fueron desarrollados por el autor, los mismos fueron sometidos a una validación por parte de seis (6) especialistas en el área de las Ciencias Gerenciales y Metodología de la Investigación. Este método, de acuerdo con la definición de Hernández

et al (2020), se denomina “validez de expertos” y se refiere al “grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema”.

En tal sentido, se presentó un formato de evaluación, tomando en consideración la pertinencia de cada uno de los reactivos con el contenido y la forma cómo se redactaron. Del juicio de los expertos sobre los contenidos se derivaron observaciones y correcciones pertinentes, las cuales fueron registradas, analizadas y procesadas por el autor para generar los instrumentos corregidos y someterlos a la segunda fase de la validación, la determinación de la confiabilidad.

Con relación a la confiabilidad, Hernández et al (2020), la definen como “el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. Para determinarla, se aplican diversas técnicas, en la presente investigación se calculará el coeficiente Alpha de Cronbach con datos suministrados a través de una prueba piloto, para determinar la confiabilidad en cuestionarios con alternativas de tipo escala, dado que este coeficiente es considerado por Chávez (2012), como el más apropiado para instrumentos de varias alternativas de respuesta.

Según Hernández et al (2020), la prueba piloto consiste en “administrar un instrumento a una pequeña muestra, cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial y, de ser posible, la validez del instrumento”. En el caso de esta investigación, la

prueba piloto se aplicó a quince (15) sujetos con características similares a la población seleccionada: quince (15) gerentes de Polinter, empresa igualmente ubicada dentro del Complejo Ana María Campos. Para el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach puede utilizarse la siguiente ecuación o el programa estadístico SPSS y para el análisis del resultado obtenido la escala del Cuadro 4:

$$r = \frac{K}{K - 1} \cdot \left[1 - \frac{\sum S_t^2}{S_r^2} \right]$$

Dónde:

K= Número de reactivos

S_r^2 = Varianza de los puntajes totales

S_t^2 = Varianza de los reactivos

Cuadro 4
Escala de Interpretación para el Coeficiente Alpha Cronbach

Rango	Valores del Coeficiente	Magnitud
1	0.01 - 0.20	Muy baja
2	0.21 - 0.40	Baja
3	0.41 - 0.60	Moderada
4	0.61 - 0.80	Alta
5	0.81 - 1.00	Muy alta

Fuente: Hernández et al (2020).

Según la información presentada en este cuadro, se estableció que un coeficiente de confiabilidad se

consideraría muy bajo si el resultado quedase incluido en el rango 0.01 – 0.20 y muy alto de ubicarse en el rango 0.81 – 1.00. Para Chávez (2012) lo ideal es que los valores ronden entre las magnitudes alta y muy alta, debido a que esto permite contar con información fiable.

En este caso, una vez realizada la prueba piloto con los gerentes de la empresa Polinter, se procedió a vaciar los datos en el programa SPSS para estimar el coeficiente de confiabilidad, siendo éste de 0,814 (81.40%) para el cuestionario de compromiso gerencial y de 0,894 (89.40%) para el cuestionario de éxito organizacional, considerados muy altos de acuerdo con la escala de interpretación empleada (Ver Cuadro 4).

Una vez que los datos se han catalogado, trasladado a una matriz, situado en un archivo y liberado de errores, los autores inician el análisis. En lo que respecta al tratamiento estadístico de los datos recolectados, Chávez (2012, p. 187), señala que “La tabulación de datos es una técnica que emplean los autores para procesar la información recolectada, la cual permite lograr la organización de los datos relativos a una variable, dimensión, indicadores y reactivos. Requiere de un proceso sistemático y cuidadoso”. Con estas técnicas se pretende obtener información de sujetos a profundidad, usando las mismas palabras, definiciones o términos de los sujetos en su contexto.

En este mismo orden de ideas, Hernández et al (2018), señalan que “el análisis de los datos se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa

computacional”. En esta investigación, para el análisis de los datos recolectados a través de los cuestionarios, se utilizó el paquete estadístico SPSS, versión 19, a través de un análisis estadístico inferencial.

En criterio de Hernández et al (2018), con la estadística inferencial se persigue la obtención de generalizaciones para toda la población, a partir del estudio de las características de una muestra extraída de dicho universo; de forma tal que pueden ser deducidos de los estadígrafos, de ahí el nombre de estadística inferencial.

Al respecto, los resultados obtenidos luego de la aplicación de los cuestionarios correspondientes a las variables Compromiso gerencial y Éxito organizacional, fueron analizados a partir de la técnica no paramétrica de Kruskal-Wallis, debido a que los datos no cumplen con los criterios de normalidad. En correspondencia con lo anterior, se elaboraron tablas para concentrar los resultados y se emplearon mediante gráficos lineales o polígonos de frecuencias, a fin de destacar las medias alcanzadas, permitiendo con ello observar el comportamiento de la población investigada.

Asimismo, para efectos de análisis e interpretación de resultados se establecieron parámetros de explicación, tal como lo señalan Kerlinger y Lee (2020), un valor numérico carece de significado cuantitativamente, a menos que se le asigne un significado. Estas reglas de asignación deben tener correspondencia y deben estar vinculadas con la realidad.

En tal sentido, el baremo desarrollado para la interpretación de los resultados fue establecido con base en la cantidad de las alternativas de la escala, teniendo en cuenta cinco (5) categorías, para el cual se calcularán los intervalos mediante la siguiente fórmula: $IB = (V - v) / N^{\circ} \text{ Categorías}$, donde IB intervalo del baremo, valor mayor que fue cinco (5) y el menor uno (1).

Cuadro 5
Escala de Valor de los Resultados

Rango	Categorías
$1,00 \leq X \leq 1,80$	Ausente
$1,81 \leq X \leq 2,60$	Poco presente
$2,61 \leq X \leq 3,40$	Moderadamente presente
$3,41 \leq X \leq 4,20$	Presente
$4,21 \leq X \leq 5,00$	Muy presente

Fuente: Colmenares (2022).

Por otra parte, para explicar lo que esta investigación se propone, como lo es el Compromiso Gerencial en el Éxito Organizacional de la Industria Petroquímica, se aplicó la técnica de correlación, la cual según Hernández et al (2020), representa un modelo matemático para estimar la asociación o relación entre las variables estudiadas, la razón de esta decisión radica en que no presentan una distribución normal, por lo

cual no procede la técnica de regresión lineal considerada inicialmente para este trabajo.

LA ÉTICA COMO BASE HUMANIZANTE EN INVESTIGACIÓN

Es de suma importancia acotar, que, durante el proceso de esta investigación, la integridad científica, hace presencia, con la coherente aplicación de principios y valores éticos en la generación y divulgación de conocimiento científico, es por ello que, el proceso investigativo está apegado al respeto por el hombre en todas sus facetas (Espinoza y Calva, 2020).

En este sentido, el respeto a la integridad científica está presente en cuatros esferas de la investigación: la primera es relativa a la planificación, recolección, manejo, conservación, procesamiento, análisis, calidad y divulgación de la información. La segunda, está relacionada con la autoridad y el proceso de revisión presente en las prácticas de algunos medios de divulgación para la publicación. Una tercera esfera, es la asesoría que en el ámbito organizacional se establece entre los autores y los trabajadores, y, por último, la ayuda mediada por la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas a los colaboradores (p. 335).

En virtud de las consideraciones previamente descrita, permite mostrar que la presente investigación será desarrollada para fines académicos. Al mismo tiempo, los autores asumen la responsabilidad y ética científica de no manipular la información obte-

nida en la recogida de datos. También garantiza no revelar la identidad de los informantes. Adicionalmente, respetar el punto de vista y juicio expuesto por los sujetos involucrados en la investigación. Asimismo, se respeta la confidencialidad de los informantes involucrados en el proceso investigativo.

PROCEDIMIENTOS DE CADA ACCIÓN EMPRENDIDA

El presente proceso de investigación se inició con la selección del objeto a estudiar, en este caso referido al Compromiso Gerencial en el Éxito Organizacional de la Industria Petroquímica. Una vez seleccionado el tema de investigación, se plantea y se analizan las causas y efectos del problema haciendo un breve análisis de su contexto problemático actual, seguidamente se procedió a ubicar, discriminar, seleccionar y revisar las fuentes bibliográficas, las cuales fueron ordenadas, consultadas, analizadas y sintetizadas con el propósito de obtener fundamentos para elaborar un marco teórico, que sustenta el estudio, así como el proceso de medición de la realidad prevista.

Posteriormente, fueron determinadas las dimensiones e indicadores pertinentes de las variables objeto de estudio, en atención a los objetivos de la investigación, lo que permitirá diseñarlos de forma precisa. Los objetivos específicos de este estudio, van a direccionar los caminos a seguir en este trabajo investigativo. Luego se desarrolla el Marco Teórico, presentando la base de este andamiaje investigativo.

Una vez desarrolladas las actividades expuestas, se continuó con el proceso de investigación, considerando los aspectos concernientes al enfoque metodológico, tipo y diseño, así como también las técnicas empleadas para diseñar los instrumentos de recolección de datos y las técnicas para dar el procesamiento estadístico de los resultados obtenidos en la operación de campo, para posteriormente constituir una base que permitirá establecer objetivamente el modelo como objetivo de aporte, seguidamente se plantean las conclusiones, para luego plasmar las recomendaciones.

IV. RESULTADOS SOBRESALIENTES DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

GERENCIA LIQUIDA EN NÚMEROS COMENTADOS

En el presente capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos al procesar la información recabada de la aplicación de los dos instrumentos de recolección de datos, recordándose que para la medición de la variable Compromiso gerencial el cuestionario estuvo conformado por treinta y tres (33) reactivos, mientras que el referido a la variable Éxito organizacional, estuvo constituido por treinta y nueve (39) reactivos, estando ambos dirigidos a los gerentes de la industria petroquímica para explicar el compromiso gerencial en el éxito organizacional de la industria petroquímica.

Los resultados se relacionan de modo directo con el planteamiento del problema presentado y los objetivos establecidos, siendo clasificados de acuerdo con las dimensiones, subdimensiones e indicadores formulados a partir del estudio de las variables y procesados de acuerdo con las especificaciones expuestas en el Capítulo III, teniendo en cuenta la estadística inferencial.

De este modo, el análisis de datos se deriva de las comparaciones producidas entre los resultados, por lo cual ese análisis depende de la naturaleza del tratamiento

estadístico seleccionado, que en el caso de investigaciones explicativas buscan determinar las causas y efectos del fenómeno estudiado (Chávez, 2012).

Los resultados obtenidos fueron procesados considerando medidas inferenciales de análisis, como se explicó en el capítulo III, determinando a priori si los resultados provienen o no de una población con distribución normal, para seleccionar el tipo de método que permitiese el alcance de los objetivos propuestos. En este caso, como el tamaño de la muestra $n = 102 > 50$, se aplicó la prueba Kolmogorov-Smirnov.

Esta prueba demostró que los datos ofrecidos por la población seleccionada en la petroquímica no siguen una distribución normal, procediéndose, en consecuencia, a realizar las pruebas no paramétricas pertinentes (Ver Anexo D) para la comparación de medias con los rangos ponderados y determinar el grado de presencia de los indicadores y dimensiones de las variables estudiadas, utilizándose para ello la prueba de hipótesis H de Kruskal-Wallis.

La presentación de los resultados se complementa con gráficos lineales o polígonos de frecuencias, que según Hernández et al (2020), vinculan las puntuaciones con sus frecuencias respectivas a través de gráficas que describen los datos. Sobre esta base, el propósito de demostrar la sistematicidad de la investigación y la efectividad del estudio respecto al logro de los propósitos orientativos de la misma incluye presentar los resultados según el orden de los objetivos específicos con sus respectivas inferencias, como productos de los hallazgos evidenciados.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Variable: Compromiso gerencial

Dimensión: Elementos del compromiso gerencial

En cuanto al primer objetivo específico, caracterizar los elementos del compromiso gerencial de industria petroquímica, se presenta la Tabla 1, la cual resume las respuestas emitidas por los gerentes seleccionados para la dimensión elementos del compromiso gerencial, respecto a los indicadores: afecto, obligación, necesidad e instrumental.

Tabla 1
Dimensión Elementos del Compromiso Gerencial

Indicador	Ítem	Mo	$\bar{X}$	S	Cierre indicador	Cierre Dimensión
Afecto	1	4	3,24	1,24	$\bar{X} = 3,27$	$\bar{X} = 3,36$ $S = 0,99$ $Mo = 4$ $2,61 \leq X \leq 3,40$ Moderadamente presente
	2	4	3,40	1,17	$S = 1,21$	
	3	4	3,17	1,23	$Mo = 4$	
Obligación	4	4	3,28	0,98	$\bar{X} = 3,36$	
	5	4	3,37	0,94	$S = 1,21$	
	6	3	3,43	0,72	$Mo = 4$	
Necesidad	7	4	3,43	1,16	$\bar{X} = 3,42$	
	8	4	3,40	1,18	$S = 1,11$	
	9	4	3,44	1,00	$Mo = 4$	
Instrumental	10	4	3,35	0,78	$\bar{X} = 3,37$	
	11	4	3,38	0,82	$S = 0,74$	
	12	3	3,37	0,61	$Mo = 4$	

Fuente: Colmenares (2023).

La Tabla 1 presenta los valores de frecuencias y estadísticos descriptivos correspondientes a la dimensión: elementos del compromiso gerencial, donde la tendencia de respuestas = 4 califica la dimensión de “De acuerdo” (Escala de alternativas, Cuadro 3) y media de respuestas de $\bar{X} = 3,62$ interpretando este valor como moderadamente presente conforme con el baremo establecido (ver Cuadro 4), en lo que respecta a esta dimensión que contempla los aspectos bajo los cuales los gerentes realizan su labor administrativa. Los resultados interpretan fortaleza o presencia de cada indicador considerado en cuanto a la dimensión.

De igual manera, las respuestas emitidas por los gerentes encuestados dieron origen al posicionamiento de los indicadores en la referida tabla, que mediante tratamiento estadístico revela el orden de importancia de cada uno de ellos para la población seleccionada, indicando qué necesidad tiene mayor presencia, siendo seguida en orden decreciente por los elementos instrumental, obligación y afecto respectivamente.

La Tabla 2 resume la posición de los indicadores de acuerdo con su importancia para los gerentes de la petroquímica, mostrando también la categoría de análisis según baremo correspondiente a cada indicador, partiendo de los datos analizados en la Tabla 1. De este modo, en la Tabla 2 se observa que el indicador “Necesidad” obtuvo la calificación más alta con $\bar{X} = 3,42$, ubicándolo en primer lugar en la categoría

“presente”, seguido del indicador “Instrumental”, en segundo lugar, con $\bar{X} = 3,37$; el indicador “Obligación”, que ocupa la tercera posición con $\bar{X} = 3,36$ y el indicador “Afecto”, en el cuarto lugar de importancia, con $\bar{X} = 3,27$, siendo catalogados estos tres indicadores como “moderadamente presentes”.

Tabla 2
Dimensión Elementos de Compromiso Gerencial
Categorías de Análisis de los Indicadores

Indicadores ordenados según su presencia en la población	Media	Categoría según Baremo	
4. Afecto	3,27	Moderadamente presente	$2,61 \leq X \leq 3,40$
3. Obligación	3,36		
2. Instrumental	3,37		
1. Necesidad	3,42	Presente	$3,41 \leq X \leq 4,20$

Fuente: Colmenares (2023).

En estos resultados, el indicador de mayor peso, “Necesidad” ($\bar{X} = 3,42$ – Categoría presente) permite interpretar que para los gerentes de la petroquímica tienen cabida las metas ambiciosas, los elevados estándares para su desempeño y la satisfacción personal, aspectos que coinciden con Shore et al. (2019), Meyer et al. (2021) y Riketta (2020), cuando caracterizan los cargos gerenciales identificados a una alta necesidad de compromiso con una búsqueda constante de oportunidades para lograr un desarrollo personal y profesional (autorrealización).

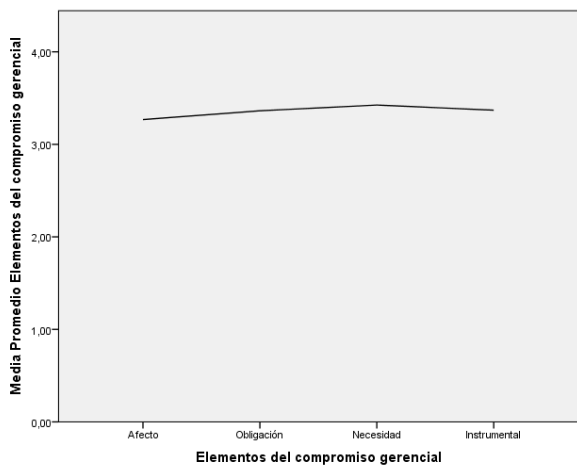
El segundo indicador en importancia, el elemento “Instrumental” ($\bar{X} = 3,37$ – Categoría moderadamente presente), permite inferir que los gerentes reconocen de forma moderada su papel en el desempeño de la organización, la motivación por la eficiencia en el logro de los objetivos y lo esencial de su contribución para lograrlo. Estos resultados verifican el planteamiento de Robbins y Coulter (2019), Bass y Riggio (2019) y Hakanen et al. (2018) cuando relacionan este elemento con la noción de estar conscientes los líderes sobre su rol en el éxito organizacional, su consecuente orientación hacia la toma de decisiones estratégicas y el alcance de resultados medibles.

Respecto al tercer indicador, el elemento “Obligación” ($\bar{X} = 3,36$ – Categoría moderadamente presente), los resultados señalan que los gerentes expresan de manera moderada obligación de mantener su cargo por expectativa externas a ellos (superiores y equipos de trabajo), lo cual concuerda en parte con el aporte de Shore et al. (2019), Peña et al. (2019) y Tang (2020) al argumentar que los directivos pueden sentir presión para mantener sus puestos laborales por causas como la inversión organizacional en su desarrollo o capacitación.

En tanto que el cuarto indicador, el elemento “Afecto” ($\bar{X} = 3,27$ – Categoría moderadamente presente) lleva a deducir que los gerentes sienten de forma moderada una conexión emocional hacia sus responsabilidades, gratificación y sentido de pertenencia con la petroquímica, lo cual concuerda parcialmente con Meyer et al.

(2019), Allen et al. (2019) al mencionar que el compromiso afectivo se expresa mediante sentimientos y fuerte vinculación con el trabajo y las metas organizacionales. A continuación, se presenta un gráfico de polígono de frecuencias, que presenta el posicionamiento de los promedios de los indicadores de la dimensión, mostrando (ver Gráfico 1) su comportamiento de acuerdo con las respuestas emitidas por los gerentes de la petroquímica seleccionados, corroborando de este modo lo expuesto en las tablas anteriores. El Gráfico 1, presenta las medias de respuestas, el posicionamiento de los indicadores, que están en niveles similares según las medias de respuestas de los sujetos de la muestra, el indicador mejor posicionado lo representa “Necesidad” con media de respuestas de $\bar{X} = 3,42$. El menor posicionado y con debilidad, lo representa el indicador; “Afecto” con media de respuestas de $\bar{X} = 3,27$.

Gráfico 1. Elementos del Compromiso Gerencial



Fuente: Colmenares (2023).

Prueba inferencial. Prueba de Hipótesis H de Kruskal-Wallis para la dimensión Elementos del compromiso gerencial

Seguidamente se presentan en Tabla 3 los resultados para los gerentes, sujetos de la muestra, para la Prueba H de Kruskal-Wallis, prueba utilizada para medir diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión Elementos del compromiso gerencial, así como reiterar los resultados de la estadística descriptiva e inferir en cuanto a la hipótesis de investigación planteada.

Tabla 3
Prueba de Kruskal-Wallis

Rangos			
	Elementos del compromiso gerencial	N	Rango promedio
Promedio Elementos del compromiso gerencial	Afecto	102	196,30
	Obligación	102	198,93
	Necesidad	102	222,57
	Instrumental	102	200,20
	Total	408	
Estadísticos de contraste ^{a,b}			
			Promedio Elementos del compromiso gerencial
Chi-cuadrado			3,333
Gl			3
Sig. asintót.			,343
a. Prueba de Kruskal-Wallis			
b. Variable de agrupación: Elementos del compromiso gerencial			

Fuente: Resultados aplicación de instrumento. Colmenares (2023)

Para la prueba se formularon las hipótesis:

H0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$ (No hay diferencias significativas entre los indicadores)

H1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$ (Existen diferencias significativas entre los indicadores)

Regla de decisión: Si $\text{Sig} < 0,05$ entonces se Rechaza H_0

En la Tabla 3 se observa que el sig $0,343 > 0,05$, por lo cual se acepta la H0, es decir, no hay diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión, están casi al mismo nivel, reiterando los resultados de los estadísticos descriptivos en cuanto a la interpretación de la media de respuestas expresadas por los sujetos de la muestra.

Variable: Compromiso gerencial

Dimensión: Tipos de compromiso gerencial

En cuanto al segundo objetivo específico, categorizar los tipos de compromiso gerencial de la industria petroquímica, se presenta la Tabla 4, la cual resume las respuestas emitidas por los gerentes seleccionados para la dimensión tipos de compromiso gerencial, respecto a los indicadores: emocional, normativo y moral.

Tabla 4
Dimensión Tipos de Compromiso Gerencial

Indica- dor	Ítem	Mo	$\bar{X}$	S	Cierre indicador	Cierre Dimensión
Emocio- nal	13	4	3,30	1,36	$\bar{X} = 3,43$ $S = 1,14$ $Mo = 4$	$\bar{X} = 3,64$ $S = 1,07$ $Mo = 4$ $3,41 \leq X \leq 4,20$ Presente
	14	3	3,29	0,97		
	15	4	3,71	1,10		
Norma- tivo	16	4	3,72	1,07	$\bar{X} = 3,72$ $S = 1,01$ $Mo = 4$	
	17	4	3,64	0,98		
	18	4	3,81	0,99		
Moral	19	4	3,96	1,08	$\bar{X} = 3,75$ $S = 1,04$ $Mo = 4$	
	20	3	3,50	0,99		
	21	4	3,80	1,05		

Fuente: Colmenares (2023).

La Tabla 4 presenta los valores de frecuencias y estadísticos descriptivos correspondientes a la dimensión: tipos de compromiso gerencial, donde la tendencia de respuestas = 4 califica la dimensión de “De acuerdo” (Escala de alternativas, Cuadro 4) y media de respuestas de $\bar{X} = 3,64$ interpretando este valor como presente conforme con el baremo establecido (ver Cuadro 5), en lo que respecta a esta dimensión que contempla los aspectos bajo los cuales los gerentes realizan su labor administrativa. Los resultados interpretan fortaleza o presencia de cada indicador considerado en cuanto a la dimensión.

De igual manera, las respuestas emitidas por los gerentes encuestados dieron origen al posicionamiento de los indicadores en la referida tabla, que

mediante tratamiento estadístico revela el orden de importancia de cada uno de ellos para la población seleccionada, indicando que moral tiene mayor presencia, siendo seguida en orden decreciente por los tipos normativo y emocional respectivamente.

La Tabla 5 resume la posición de los indicadores de acuerdo con su importancia para los gerentes de la petroquímica, mostrando también la categoría de análisis según baremo correspondiente a cada indicador, partiendo de los datos analizados en la Tabla 4. De este modo, en la Tabla 5 se observa que el indicador “Moral” obtuvo la calificación más alta con $\bar{X} = 3,75$, ubicándolo en primer lugar en la categoría “presente”, seguido del indicador “Normativo”, en segundo lugar, con $\bar{X} = 3,72$ y el indicador “Emocional”, en el tercer lugar de importancia, con $\bar{X} = 3,43$, siendo catalogados estos tres indicadores como “presentes”.

Tabla 5
Dimensión Tipos de Compromiso Gerencial
Categorías de Análisis de los Indicadores

Indicadores ordenados según su presencia en la población	Media	Categoría según Baremo	
3. Emocional	3,43	Presente	$3,41 \leq X \leq 4.20$
2. Normativo	3,72		
1. Moral	3,75		

Fuente: Colmenares (2023).

En estos resultados, el indicador de mayor peso, “Moral” ($\bar{X} = 3,75$ – Categoría presente) permite interpretar que los gerentes de la petroquímica se esfuerzan por emprender acciones en línea con los preceptos éticos universales, consideran el compromiso moral adherido a principios universales y vinculan el compromiso moral con decisiones en línea con los preceptos mencionados. Estos resultados concuerdan con el aporte de Beauchamp y Childress (2019), para quienes el compromiso moral se adhiere a principios como la autonomía, la beneficencia, la no maleficencia y la justicia, aspectos en los cuales se basan igualmente las tomas de decisiones; de igual modo verifican aspectos de la propuesta ética de Nussbaum y su reconocimiento de la dignidad, incluyendo asimismo los aspectos de la responsabilidad decisonal expuestos por Singer (2019).

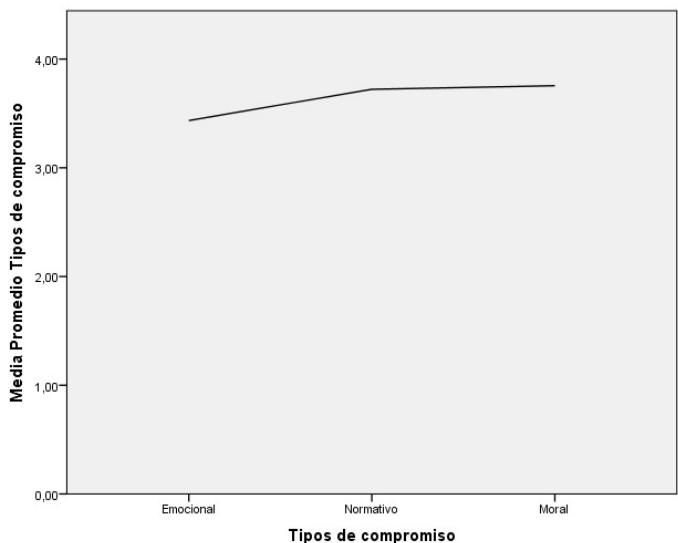
El indicador intermedio en importancia, “Normativo” ($\bar{X} = 3,72$ – Categoría presente) permite deducir que los gerentes de la petroquímica se sienten comprometidos con la ética organizacional, a la cual vinculan el compromiso normativo y consideran esencial para el éxito de la sostenibilidad de la organización. Estos datos corroboran el planteamiento de Kim y Park (2019), Riketta (2019), Meyer y Herscovitch (2021) al señalar que el compromiso normativo y la identificación de los principios éticos institucionales están relacionados, considerando que la ética es esencial para el éxito organizacional, exaltando un sentido de deber y lealtad, centrado en las normas.

En tercer lugar, se ubica el indicador “Emocional” ($\bar{X} = 3,43$ – Categoría presente), mostrando que los gerentes se sienten comprometidos con su trabajo, en lo cual influye la cultura organizacional y la calidad del liderazgo. Se verifica de este modo el planteamiento de Shore et al. (2019), Meyer et al. (2019), Allen y Meyer (2021), para quienes el compromiso no es unilateral, sino afectado por una interacción de varios factores, como la satisfacción laboral, la calidad del liderazgo, la cultura organizacional y la percepción de equidad en la entidad; agregando sobre el término un papel clave que abarca tanto las emociones individuales como las experiencias organizacionales.

A continuación, se presenta un gráfico de polígono de frecuencias, que presenta el posicionamiento de los promedios de los indicadores de la dimensión, mostrando (ver Gráfico 2) su comportamiento de acuerdo con las respuestas emitidas por los gerentes de la petroquímica seleccionados, corroborando de este modo lo expuesto en las tablas anteriores.

El Gráfico 2, presenta las medias de respuestas, el posicionamiento de los indicadores, que están en niveles similares según las medias de respuestas de los sujetos de la muestra, el indicador mejor posicionado lo representa “Moral” con media de respuestas de $\bar{X} = 3,75$. El menor posicionado y con debilidad, lo representa el indicador; “Emocional” con media de respuestas de $\bar{X} = 3,43$.

Gráfico 2. Tipos de Compromiso Gerencial



Fuente: Colmenares (2023).

Prueba inferencial. Prueba de Hipótesis H de Kruskal-Wallis para la dimensión Tipos de compromiso gerencial

Seguidamente se presentan en Tabla 6 los resultados para los gerentes, sujetos de la muestra, para la Prueba H de Kruskal-Wallis, prueba utilizada para medir diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión Tipos de compromiso gerencial, así como reiterar los resultados de la estadística descriptiva e inferir en cuanto a la hipótesis de investigación planteada.

Tabla 6
Prueba de Kruskal-Wallis

Rangos			
	Tipos de compromiso gerencial	N	Rango promedio
Promedio Tipos de compromiso gerencial	Emocional	102	131,79
	Normativo	102	164,74
	Moral	102	163,97
	Total	306	

Estadísticos de contraste ^{a,b}	
	Promedio Tipos de compromiso gerencial
Chi-cuadrado	9,411
Gl	2
Sig. asíntot.	,009
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: Tipos de compromiso gerencial	

Fuente: Resultados aplicación de instrumento. Colmenares (2023)

Para la prueba se formularon las hipótesis:

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ (No hay diferencias significativas entre los indicadores)

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ (Existen diferencias significativas entre los indicadores)

Regla de decisión: Si $\text{Sig} < 0,05$ entonces se Rechaza H_0

En la Tabla 6 se observa que el $\text{sig } 0,009 < 0,05$, por lo cual se rechaza la H_0 , es decir, hay diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión, a pesar de estar casi al mismo nivel, reiterando los resultados de los estadísticos descriptivos en cuanto

a la interpretación de la media de respuestas expresadas por los sujetos de la muestra.

Variable: Compromiso gerencial

Dimensión: Factores de compromiso gerencial

En cuanto al tercer objetivo específico, determinar los factores de compromiso gerencial de la industria petroquímica, se presenta la Tabla 7, la cual resume las respuestas emitidas por los gerentes seleccionados para la dimensión factores de compromiso gerencial, respecto a los indicadores: personales, relacionales, motivacionales e inhibidores.

Tabla 7
Dimensión Factores de Compromiso Gerencial

Indicador	Ítem	Mo	$\bar{X}$	S	Cierre indicador	Cierre Dimensión
Personales	22	4	3,54	1,20	$\bar{X}$ = 3,63 S = 1,21 Mo = 5	$\bar{X}$ = 3,57 S = 1,18 Mo = 4 $3,41 \leq X \leq 4,20$ Presente
	23	5	3,64	1,26		
	24	5	3,72	1,18		
Relacionales	25	4	3,42	0,99	$\bar{X}$ = 3,40 S = 1,13 Mo = 4	
	26	4	3,43	1,24		
	27	4	3,34	1,16		
Motivacionales	28	4	3,79	0,97	$\bar{X}$ = 3,82 S = 1,06 Mo = 5	
	29	5	3,62	1,31		
	30	5	4,05	0,89		
Inhibidores	31	4	3,20	1,41	$\bar{X}$ = 3,45 S = 1,34 Mo = 4	
	32	4	3,55	1,35		
	33	4	3,60	1,24		

Fuente: Colmenares (2023).

La Tabla 7 presenta los valores de frecuencias y es-

tadísticos descriptivos correspondientes a la dimensión: factores de compromiso gerencial, donde la tendencia de respuestas = 4 califica la dimensión de “De acuerdo” (Escala de alternativas, cuadro 4) y media de respuestas de $\bar{X} = 3,57$ interpretando este valor como presente conforme con el baremo establecido (ver cuadro 5), en lo que respecta a esta dimensión que contempla los aspectos bajo los cuales los gerentes realizan su labor administrativa. Los resultados interpretan fortaleza o presencia de cada indicador considerado en cuanto a la dimensión.

De igual manera, las respuestas emitidas por los gerentes encuestados dieron origen al posicionamiento de los indicadores en la referida tabla, que mediante tratamiento estadístico revela el orden de importancia de cada uno de ellos para la población seleccionada, indicando que motivadores tiene mayor presencia, siendo seguido en orden decreciente por los factores personales, inhibidores y relacionales, respectivamente.

Considerando lo mostrado en la Tabla 8, la misma resume la posición de los indicadores de acuerdo con su importancia para los gerentes de la petroquímica, mostrando también la categoría de análisis según baremo correspondiente a cada indicador, partiendo de los datos analizados en la Tabla 7. De este modo, en la Tabla 8 se observa que el indicador “Motivacionales” obtuvo la calificación más alta con $\bar{X} = 3,82$, ubicándolo en primer lugar en la categoría “presente”, al igual que el indicador “Per-

sonales”, en segundo lugar, con $\overline{X} = 3,45$ y el indicador “Inhibidores”, en el tercer lugar de importancia, con $\overline{X} = 3,43$; quedando en la cuarta posición el indicador “Relacionales”, con $\overline{X} = 3,40$, siendo catalogado como “moderadamente presente”.

Tabla 8
Dimensión Factores de Compromiso Gerencial
Categorías de Análisis de los Indicadores

Indicadores ordenados según su presencia en la población	Media	Categoría según Baremo	
4. Relacionales	3,40	Moderadamente presente	$2,61 \leq X \leq 3.40$
3. Inhibidores	3,45	Presente	$3,41 \leq X \leq 4.20$
2. Personales	3,63		
1. Motivacionales	3,82		

Fuente: Colmenares (2023).

En estos resultados, el indicador de mayor peso, “Motivacionales” ($\overline{X} = 3,82$ – Categoría presente) permite interpretar que los gerentes de la petroquímica consideran la existencia de una relación entre optimismo y motivación, contribución del incentivo en este factor y de la interacción positiva entre miembros en la satisfacción laboral. Estos datos confirman las teorías clásicas de Maslow (1943) y Vroom (1964), así como la propuesta de Deci y Ryan (2020) con su teoría de la autodeterminación,

donde se resaltan las necesidades innatas de autonomía, competencia y conexión social en las personas. El segundo indicador en importancia, “Personales” ($\bar{X} = 3,63$ – Categoría presente) permite deducir que los gerentes de la petroquímica consideran que su autoeficacia, autoestima y motivación intrínseca influyen en su compromiso gerencial. Estos resultados verifican el aporte de Robbins y Judge (2019), Meyer et. al. (2021), Luthans (2019), al conceptualizar los factores personales como un conjunto diverso de atributos individuales, abarcando desde aspectos cognitivos como actitudes, valores, creencias, hasta características intrínsecas de personalidad como la autoeficacia, la autoestima y la motivación intrínseca.

En tercer lugar, se ubica el indicador “Inhibidores” ($\bar{X} = 3,45$ – Categoría presente), mostrando que para los gerentes la falta de reconocimiento y la falta de recompensas por el desempeño, así como la satisfacción laboral pueden inhibir el compromiso gerencial. Estos resultados coinciden con el planteamiento de Robbins (2019), Meyer y Herscovitch (2021), De Witte (2019), al destacar la importancia de dos elementos como posibles inhibidores del compromiso gerencial: la falta de reconocimiento y recompensas adecuadas por el desempeño.

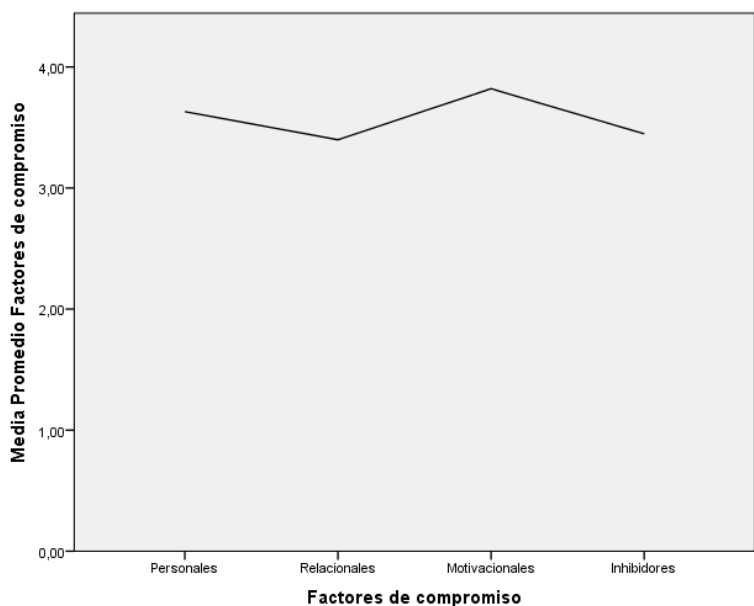
Y en la cuarta posición, el indicador “Relacionales” ($\bar{X} = 3,40$ – Categoría presente), permite deducir que para los gerentes de la petroquímica las relaciones honestas con otros contribuyen a un mejor

compromiso, se relacionan asertivamente con sus socios de trabajo y la colaboración entre equipos fomenta un ambiente laboral positivo. De este modo se corrobora el planteamiento de Thompson y Jones (2019), Johnson et al. (2020), Chen y Lee (2020) enfatizan la interacción gerencial, resaltando que estos factores incluyen elementos como la confianza, la comunicación efectiva, el apoyo mutuo, abarcando igualmente la colaboración entre los gerentes y su equipo para incentivar un ambiente laboral positivo.

A continuación, se presenta un gráfico de polígono de frecuencias, que presenta el posicionamiento de los promedios de los indicadores de la dimensión, mostrando (ver Gráfico 3) su comportamiento de acuerdo con las respuestas emitidas por los gerentes de la petroquímica seleccionados, corroborando de este modo lo expuesto en las tablas anteriores.

El Gráfico 3, presenta las medias de respuestas, el posicionamiento de los indicadores, que no están en el mismo nivel según las medias de respuestas de los sujetos de la muestra, el indicador mejor posicionado lo representa “Motivadores” con media de respuestas de $\bar{X} = 3,82$. El menor posicionado y con debilidad, lo representa el indicador; “Relacionales” con media de respuestas de $\bar{X} = 3,40$.

Gráfico 3. Factores de Compromiso Gerencial



Fuente: Colmenares (2023).

Prueba inferencial. Prueba de Hipótesis H de Kruskal-Wallis para la dimensión Factores de compromiso gerencial

Seguidamente se presentan en Tabla 9, los resultados para los gerentes, sujetos de la muestra, para la Prueba H de Kruskal-Wallis, prueba utilizada para medir diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión Factores de compromiso gerencial, así como reiterar los resultados de la estadística descriptiva e inferir en cuanto a la hipótesis de investigación planteada.

Tabla 9
Prueba de Kruskal-Wallis

Rangos			
	Factores de compromiso gerencial	N	Rango promedio
Promedio Factores de compromiso gerencial	Personales	102	210,52
	Relacionales	102	179,97
	Motivacionales	102	230,96
	Inhibidores	102	196,55
	Total	408	

Estadísticos de contraste ^{a,b}	
	Promedio Factores de compromiso gerencial
Chi-cuadrado	10,407
Gl	3
Sig. asintót.	,015
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: Factores de compromiso gerencial	

Fuente: Resultados aplicación de instrumento. Colmenares (2023)

Para la prueba se formularon las hipótesis:

H0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$ (No hay diferencias significativas entre los indicadores)

H1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$ (Existen diferencias significativas entre los indicadores)

Regla de decisión: Si Sig < 0,05 entonces se Rechaza Ho

En la Tabla 9 se observa que el $\text{sig } 0,015 < 0,05$, por lo cual se rechaza la H_0 , es decir, hay diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión, no están en el mismo nivel, reiterando los resultados de los estadísticos descriptivos en cuanto a la interpretación de la media de respuestas expresadas por los sujetos de la muestra.

Tabla 10
Resumen Variable Compromiso Gerencial
Categorías de Análisis de las Dimensiones

Dimensiones ordenadas según su presencia en la población	Media	Categoría de la dimensión según Baremo	
3. Elementos del compromiso gerencial	3,36	Moderadamente presente	$2,61 \leq X \leq 3,40$
2. Factores de compromiso	3,57	Presente	$3,41 \leq X \leq 4,20$
1. Tipos de compromiso	3,64		

Fuente: Colmenares (2023).

La Tabla 10 muestra el orden de las dimensiones a través de las cuales se analizó la variable compromiso gerencial, conforme con las respuestas de los gerentes seleccionados. La primera de ellas es tipos de compromiso, con una $\bar{X} = 3,64$, seguida de factores de compromiso, promediado en $\bar{X} = 3,57$ y elementos del compromiso gerencial y su $\bar{X} = 3,36$. Los datos referidos a los tipos de compromiso ($\bar{X} =$

3,64 – Categoría presente), concuerdan con la propuesta práctico-integral de Meyer y Allen (2021), complementada por Meyer y Herscovitch (2021), Meyer y Parfyonova (2019), según la cual el compromiso se vincula con valores (moral), normativas aspectos cognitivos y emociones, pudiendo incluso soslayar algún sentimiento de insatisfacción laboral. A su vez, la información recabada sobre los factores de compromiso ($\bar{X} = 3,57$ – Categoría presente) coincide con la contribución de Guzmán et. al. (2020) sobre los elementos clave de la estructura organizativa que influyen en el compromiso de los empleados, como la claridad en los roles, una comunicación efectiva y la participación en la toma de decisiones; abarcando igualmente el aspecto del sentir (afectos, continuidad y normativa) mencionado por Peña et al. (2019, Meyer y Allen (2021), Hernández et al. (2021), que lleva a estos gerentes a mantenerse en sus cargos.

El resultado de los elementos del compromiso gerencial ($\bar{X} = 3,36$ – Categoría moderadamente presente), concuerda con el planteamiento de Meyer y Allen (2019), al definirla como una herramienta útil para la gestión organizacional, por aportar un conjunto de conceptos que facilitan la comprensión del dinamismo desarrollado entre directivos, colaboradores y corporación, sin obviar el factor psicológico involucrado expuesto por Rousseau (1989) y el aspecto de la permanencia expuesto por Meyer y Herscovith (2021).

Variable: Éxito organizacional
Dimensión: Desempeño financiero

En cuanto al cuarto objetivo específico, analizar el desempeño financiero en el éxito organizacional de la industria petroquímica, se presenta la Tabla 11, la cual resume las respuestas emitidas por los gerentes seleccionados para la dimensión desempeño financiero, respecto a los indicadores: rentabilidad, crecimiento y margen de utilidad.

Tabla 11
Dimensión Desempeño Financiero

Indicador	Ítem	Mo	$\bar{X}$	S	Cierre indicador	Cierre Dimensión
Rentabilidad	1	2	2,49	1,10	$\bar{X}$ = 2,46 S = 1,01 Mo = 2	$\bar{X}$ = 2,60 S = 0,99 Mo = 2 1,81 ≤ X ≤ 2,60 Poco presente
	2	1	2,13	1,11		
	3	2	2,76	0,83		
Crecimiento	4	2	2,50	1,03	$\bar{X}$ = 2,54 S = 0,96 Mo = 2	
	5	3	2,55	1,14		
	6	2	2,56	0,71		
Margen de utilidad	7	2	2,77	1,06	$\bar{X}$ = 2,80 S = 0,99 Mo = 3	
	8	3	2,67	1,04		
	9	3	2,95	0,86		

Fuente: Colmenares (2023).

La Tabla 11 presenta los valores de frecuencias y estadísticos descriptivos correspondientes a la di-

ensión: desempeño financiero, donde la tendencia de respuestas = 2 califica la dimensión de “En desacuerdo” (Escala de alternativas, cuadro 4) y media de respuestas de $\bar{X} = 2,60$ interpretando este valor como poco presente conforme con el baremo establecido (ver cuadro 5), en lo que respecta a esta dimensión que contempla los aspectos bajo los cuales los gerentes realizan su labor administrativa. Los resultados interpretan fortaleza o presencia de cada indicador considerado en cuanto a la dimensión.

De igual manera, las respuestas emitidas por los gerentes encuestados dieron origen al posicionamiento de los indicadores en la referida tabla, que mediante tratamiento estadístico revela el orden de importancia de cada uno de ellos para la población seleccionada, indicando que margen de utilidad tiene mayor presencia, siendo seguido en orden decreciente por crecimiento y rentabilidad.

La Tabla 12 resume la posición de los indicadores de acuerdo con su importancia para los gerentes de la petroquímica, mostrando también la categoría de análisis según baremo correspondiente a cada indicador, partiendo de los datos analizados en la Tabla 11. De este modo, en la Tabla 12 se observa que el indicador “Margen de utilidad” obtuvo la calificación más alta con $\bar{X} = 2,80$, ubicándolo en primer lugar en la categoría “moderadamente presente”, el indicador “Crecimiento” aparece en segundo lugar, con $\bar{X} = 2,54$ y el indicador “Rentabilidad”, en el tercer lugar de importancia, con $\bar{X} = 2,46$, siendo catalogados como “poco presentes”.

Tabla 12
Dimensión Desempeño Financiero
Categorías de Análisis de los Indicadores

Indicadores ordenados según su presencia en la población	Media	Categoría según Baremo	
3. Rentabilidad	2,46	Poco presente	$1,81 \leq X \leq 2.60$
2. Crecimiento	2,54		
1. Margen de utilidad	2,80	Moderadamente presente	$2,61 \leq X \leq 3.40$

Fuente: Colmenares (2023).

En estos resultados, el indicador de mayor peso, “Margen de utilidad” ($\bar{X} = 2,80$ – Categoría moderadamente presente) permite interpretar que los gerentes de la petroquímica consideran parcialmente que la industria ha logrado un margen de utilidad satisfactorio y una buena salud económica durante el último año, pensando de modo similar respecto al cumplimiento de sus responsabilidades ambientales mientras mantiene un buen margen de renta. Estos datos confirman las perspectivas aportadas por Pérez-Torres y Solleiro-Rebolledo (2019) sobre el concepto de margen de utilidad, entendido como un indicador que proporciona un diagnóstico de la situación financiera de la empresa, al tiempo que considera su responsabilidad socioambiental (diferencia de ingresos y costos totales, dividida entre los ingresos totales).

El segundo indicador en importancia, “Crecimiento” ($\bar{X} = 2,54$ – Categoría poco presente) permite deducir que los gerentes de la petroquímica manifiestan su desacuerdo ante enunciados referidos a crecimiento satisfactorio de la industria en el último año y que éste refleja la productividad de sus colaboradores, así como la idea de igualar el término crecimiento con éxito organizacional.

Estos resultados verifican que los gerentes están en conocimiento del planteamiento de Torres (2021), para quien el crecimiento está intrínsecamente ligados a la generación de ingresos y la expansión en el mercado, por ser reflejo de la productividad de la organización, su adaptabilidad frente a los desafíos y oportunidades del entorno, manifestando con sus opiniones la situación de esta empresa venezolana.

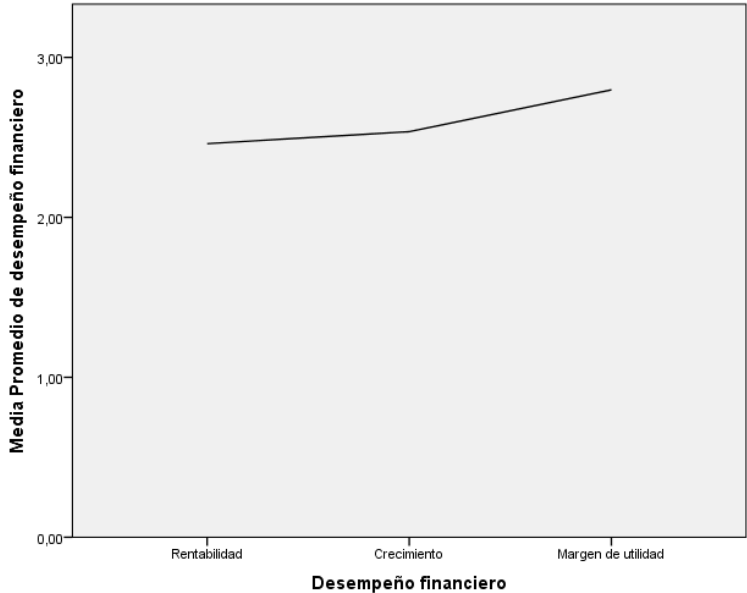
En tercer lugar, se ubica el indicador “Rentabilidad” ($\bar{X} = 2,46$ – Categoría poco presente), mostrando el desacuerdo de los gerentes ante enunciados referidos a la capacidad efectiva de expansión de la industria, el logro de una rentabilidad satisfactoria y demostración de un alto nivel de crecimiento en el mercado en el último año. Estos resultados permiten deducir su claridad sobre el carácter clave de la rentabilidad para una organización como lo exponen Escobar Zurita et. al. (2023), Soto y López (2023), Huaman Huaman (2023), al poner de manifiesto el peso de la habilidad gerencial para crear valor en beneficio de los accionistas.

A continuación, se presenta un gráfico de polígono

de frecuencias, que presenta el posicionamiento de los promedios de los indicadores de la dimensión, mostrando (ver Gráfico 4) su comportamiento de acuerdo con las respuestas emitidas por los gerentes de la petroquímica seleccionados, corroborando de este modo lo expuesto en las tablas anteriores.

El Gráfico 4, presenta las medias de respuestas, el posicionamiento de los indicadores, que no están en el mismo nivel según las medias de respuestas de los sujetos de la muestra, el indicador mejor posicionado lo representa “Margen de utilidad” con media de respuestas de $\bar{X} = 2,80$. El menor posicionado y con debilidad, lo representa el indicador; “Rentabilidad” con media de respuestas de $\bar{X} = 2,46$.

Gráfico 4. Desempeño Financiero



Fuente: Colmenares (2023).

Prueba inferencial. Prueba de Hipótesis H de Kruskal-Wallis para la dimensión Desempeño financiero

Seguidamente se presentan en Tabla 13 los resultados para los gerentes, sujetos de la muestra, para la Prueba H de Kruskal-Wallis, prueba utilizada para medir diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión Desempeño financiero, así como reiterar los resultados de la estadística descriptiva e inferir en cuanto a la hipótesis de investigación planteada.

Tabla 13
Prueba de Kruskal-Wallis

Rangos			
	Desempeño financiero	N	Rango promedio
Promedio Desempeño financiero	Rentabilidad	102	136,51
	Crecimiento	102	144,83
	Margen de utilidad	102	179,16
	Total	306	

Estadísticos de contraste ^{a,b}	
	Promedio Desempeño financiero
Chi-cuadrado	13,688
Gl	2
Sig. asintót.	,001
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: Desempeño financiero	

Fuente: Resultados aplicación de instrumento. Colmenares (2023)

Para la prueba se formularon las hipótesis:

H0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ (No hay diferencias significativas entre los indicadores)

H1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ (Existen diferencias significativas entre los indicadores)

Regla de decisión: Si $\text{Sig} < 0,05$ entonces se Rechaza H_0

En la Tabla 13 se observa que el sig $0,001 < 0,05$, por lo cual se rechaza la H_0 , es decir, hay diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión, no están en el mismo nivel, reiterando los resultados de los estadísticos descriptivos en cuanto a la interpretación de la media de respuestas expresadas por los sujetos de la muestra.

Variable: Éxito organizacional

Dimensión: Desempeño en el mercado

En cuanto al quinto objetivo específico, determinar el desempeño en el mercado en el éxito organizacional de la industria petroquímica, se presenta la Tabla 14, la cual resume las respuestas emitidas por los gerentes seleccionados para la dimensión desempeño en el mercado, respecto a los indicadores: satisfacción del cliente y participación en el mercado.

Tabla 14
Dimensión Desempeño en el Mercado

Indicador	Ítem	Mo	$\bar{X}$	S	Cierre indicador	Cierre Dimensión
Participación en el mercado	10	4	3,43	1,10	$\bar{X} = 3,40$ $S = 1,13$ $Mo = 4$	$\bar{X} = 3,38$ $S = 1,17$ $Mo = 4$
	11	4	3,48	1,22		
	12	3	3,28	1,07		
Satisfacción del cliente	13	4	3,37	1,17	$\bar{X} = 3,37$ $S = 1,21$ $Mo = 3$	$2,61 \leq X \leq 3,40$ Moderadamente presente
	14	3	3,25	1,28		
	15	3	3,47	1,17		

Fuente: Colmenares (2023).

La Tabla 14 presenta los valores de frecuencias y estadísticos descriptivos correspondientes a la dimensión: desempeño financiero, donde la tendencia de respuestas = 4 califica la dimensión de “De acuerdo” (Escala de alternativas, cuadro 4) y media de respuestas de $\bar{X} = 3,38$ interpretando este valor como moderadamente presente conforme con el baremo establecido (ver cuadro 5), en lo que respecta a esta dimensión que contempla los aspectos bajo los cuales los gerentes realizan su labor administrativa. Los resultados interpretan fortaleza o presencia de cada indicador considerado en cuanto a la dimensión.

De igual manera, las respuestas emitidas por los gerentes encuestados dieron origen al posicionamiento de los indicadores en la referida tabla, que mediante tratamiento estadístico revela el orden de importancia de cada uno de ellos para la población seleccionada, indicando que participación en el mercado tiene mayor presencia, siendo seguido por satisfacción del cliente.

La Tabla 15 resume la posición de los indicadores de acuerdo con su importancia para los gerentes de la petroquímica, mostrando también la categoría de análisis según baremo correspondiente a cada indicador, partiendo de los datos analizados en la Tabla 14. De este modo, en la Tabla 15 se observa que el indicador “Participación en el mercado” obtuvo la calificación más alta con $\bar{X} = 3,40$, ubicándolo en primer lugar en la categoría “moderadamente presente”, mientras el indicador “Satisfacción del cliente” aparece en segundo lugar, con $\bar{X} = 3,37$, siendo catalogado igualmente como “moderadamente presente”.

Tabla 15
Dimensión Desempeño en el Mercado
Categorías de Análisis de los Indicadores

Indicadores ordenados según su presencia en la población	Media	Categoría según Baremo	
2. Satisfacción del cliente	3,37	Moderadamen- te presente	$2,61 \leq X \leq 3,40$
1. Participación en el mercado	3,40		

Fuente: Colmenares (2023).

En estos resultados, el indicador de mayor peso, “Participación en el mercado” ($\bar{X} = 3,40$ – Categoría moderadamente presente) permite interpretar que los gerentes de la petroquímica consideran parcialmente que la industria ha logrado una proporción satisfactoria de ventas en su mercado, una buena gestión comercial en el último año y un impacto positivo por los múltiples actores involucrados en su segmento.

Estos datos confirman los aportes de Barradas Martínez, Rodríguez Lázaro y Maya Espinoza (2021), Gómez Betancourt y Cardona Arango (2021), al presentar una perspectiva donde se enfatiza la evaluación de la gestión comercial y su impacto en múltiples actores involucrados, definiendo el término como la proporción de ventas alcanzada por una entidad dentro de un mercado o segmento determinado en comparación con el total de ventas del mismo entorno.

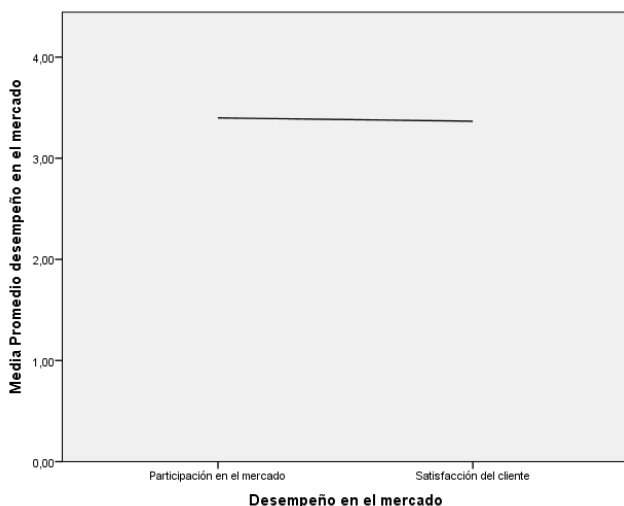
El segundo indicador en importancia, “Satisfacción del cliente” ($\bar{X} = 3,37$ – Categoría moderadamente presente) permite deducir que los gerentes de la petroquímica consideran parcialmente su acuerdo ante enunciados referidos al logro organizacional de una evaluación global satisfactoria, demostración de una buena gestión y un impacto positivo en la experiencia del cliente. Estos resultados verifican que los gerentes comprenden el planteamiento Zeithaml et. al. (2021), quienes abogan por una visión amplia de esta satisfacción, describiéndola como

una evaluación global de la experiencia del cliente con la empresa a lo largo de su ciclo de vida.

A continuación, se presenta un gráfico de polígono de frecuencias, que presenta el posicionamiento de los promedios de los indicadores de la dimensión, mostrando (ver Gráfico 5) su comportamiento de acuerdo con las respuestas emitidas por los gerentes de la petroquímica seleccionados, corroborando de este modo lo expuesto en las tablas anteriores.

El Gráfico 5, presenta las medias de respuestas, el posicionamiento de los indicadores, que están en el mismo nivel según las medias de respuestas de los sujetos de la muestra, el indicador mejor posicionado lo representa “Participación en el mercado” con media de respuestas de $\bar{X} = 3,40$. El menor posicionado y con debilidad, lo representa el indicador “Satisfacción del cliente” cuya media de respuestas es $\bar{X} = 3,37$.

Gráfico 5. Desempeño en el Mercado



Fuente: Colmenares (2023).

Prueba inferencial. Prueba de Hipótesis H de Kruskal-Wallis para la dimensión Desempeño financiero

Seguidamente se presentan en Tabla 16 los resultados para los gerentes, sujetos de la muestra, para la Prueba H de Kruskal-Wallis, prueba utilizada para medir diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión Desempeño en el mercado, así como reiterar los resultados de la estadística descriptiva e inferir en cuanto a la hipótesis de investigación planteada.

Tabla 16
Prueba de Kruskal-Wallis

Rangos			
	Desempeño en el mercado	N	Rango promedio
Promedio Desempeño en el mercado	Participación en el mercado	102	103,26
	Satisfacción del cliente	102	101,74
	Total	204	

Estadísticos de contraste ^{a,b}	
	Promedio Desempeño en el mercado
Chi-cuadrado	0,034
Gl	1
Sig. asintót.	,853
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: Desempeño en el mercado	

Fuente: Resultados aplicación de instrumento. Colmenares (2023)

Para la prueba se formularon las hipótesis:

H0: $\mu_1 = \mu_2$ (No hay diferencias significativas entre los indicadores)

H1: $\mu_1 \neq \mu_2$ (Existen diferencias significativas entre los indicadores)

Regla de decisión: Si $\text{Sig} < 0,05$ entonces se Rechaza H_0

En la Tabla 16 se observa que el sig $0,853 > 0,05$, por lo cual se acepta la H0, es decir, no hay diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión, están en el mismo nivel, reiterando los resultados de los estadísticos descriptivos en cuanto a la interpretación de la media de respuestas expresadas por los sujetos de la muestra.

Variable: Éxito organizacional

Dimensión: Desarrollo de innovación

En cuanto al sexto objetivo específico, valorar el desarrollo de innovación en el éxito organizacional de la industria petroquímica, se presenta la Tabla 17, la cual resume las respuestas emitidas por los gerentes seleccionados para la dimensión desarrollo de innovación, respecto a los indicadores: nuevos productos y gastos de investigación y desarrollo.

Tabla 17
Dimensión Desempeño de Innovación

Indicador	Ítem	Mo	$\bar{X}$	S	Cierre indicador	Cierre Dimensión
Nuevos productos	16	2	2,48	1,03	$\bar{X} = 2,56$ $S = 0,99$ $Mo = 2$	$\bar{X} = 2,53$ $S = 0,92$ $Mo = 2$
	17	3	2,69	1,04		
	18	2	2,50	0,89		
Gastos de investigación y desarrollo	19	2	2,48	0,86	$\bar{X} = 2,51$ $S = 0,86$ $Mo = 2$	$1,81 \leq X \leq 2,60$ Poco presente
	20	2	2,75	0,96		
	21	2	2,28	0,76		

Fuente: Colmenares (2023).

La Tabla 17 presenta los valores de frecuencias y estadísticos descriptivos correspondientes a la dimensión: desempeño de innovación, donde la tendencia de respuestas = 2 califica la dimensión de “En desacuerdo” (Escala de alternativas, cuadro 4) y media de respuestas de $\bar{X} = 2,53$ interpretando este valor como poco presente conforme con el baremo establecido (ver cuadro 5), en lo que respecta a esta dimensión que contempla los aspectos bajo los cuales los gerentes realizan su labor administrativa. Los resultados interpretan fortaleza o presencia de cada indicador considerado en cuanto a la dimensión.

De igual manera, las respuestas emitidas por los gerentes encuestados dieron origen al posiciona-

miento de los indicadores en la referida tabla, que mediante tratamiento estadístico revela el orden de importancia de cada uno de ellos para la población seleccionada, indicando que nuevos productos tiene mayor presencia, siendo seguido por gastos de investigación y desarrollo.

La Tabla 18 resume la posición de los indicadores de acuerdo con su importancia para los gerentes de la petroquímica, mostrando también la categoría de análisis según baremo correspondiente a cada indicador, partiendo de los datos analizados en la Tabla 17. De este modo, en la Tabla 18 se observa que el indicador “Nuevos productos” obtuvo la calificación más alta con $\bar{X} = 2,56$, ubicándolo en primer lugar en la categoría “poco presente”, mientras el indicador “Gastos de investigación y desarrollo” aparece en segundo lugar, con $\bar{X} = 2,51$, siendo catalogado igualmente como “poco presente”.

Tabla 18
Dimensión Desempeño de Innovación
Categorías de Análisis de los Indicadores

Indicadores ordenados según su presencia en la población	Media	Categoría según Baremo	
2. Gastos de investigación y desarrollo	2,51	Poco presente	$1,81 \leq X \leq 2.60$
1. Nuevos productos	2,56		

Fuente: Colmenares (2023).

En estos resultados, el indicador de mayor peso, “Nuevos productos” ($\bar{X} = 2,56$ – Categoría poco presente), permite interpretar que para los gerentes de la petroquímica la industria no ha desarrollado nuevos productos representativos de novedades en el mercado, ni promoción de cambios sustanciales en las características de sus productos, ni capacidad para innovar en la oferta de estos durante el último año. Estos datos confirman la comprensión de los encuestados respecto a los aportes de Moreno y Munuera (2019), Robayo (2019) y Lumen (2020), quienes postulan que los nuevos productos engloban aquellas propuestas que representan novedades para la empresa, el mercado o el consumidor, promoviendo un cambio sustancial en las características, beneficios o usos del producto.

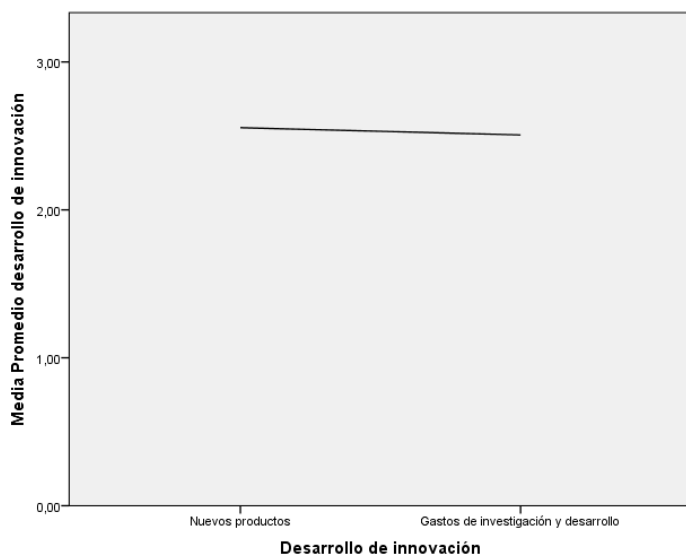
El segundo indicador en importancia, “Gastos de investigación y desarrollo” ($\bar{X} = 2,51$ – Categoría poco presente) permite deducir que para los gerentes de la petroquímica no reciben fondos destinados para incentivar la investigación, no asisten a actividades de capacitación en innovación, por lo cual manifiestan su desacuerdo a reconocer que la inversión en I+D potencia la capacidad innovadora de la empresa.

Estos resultados verifican que los gerentes comprenden el planteamiento de Ochoa (2022), Mendoza y González (2022), Holguín y Herrera (2022), para quien los desembolsos destinados a la investigación y desarrollo representan una inversión que las compañías llevan a cabo con el fin de potenciar su capacidad innovadora, en última instancia, elevar su rendimiento financiero, aspecto que actualmente no se cumple en la petroquímica.

A continuación, se presenta un gráfico de polígono de frecuencias, que presenta el posicionamiento de los promedios de los indicadores de la dimensión, mostrando (ver Gráfico 6) su comportamiento de acuerdo con las respuestas emitidas por los gerentes de la petroquímica seleccionados, corroborando de este modo lo expuesto en las tablas anteriores.

El Gráfico 6, presenta las medias de respuestas, el posicionamiento de los indicadores, que están casi en el mismo nivel según las medias de respuestas de los sujetos de la muestra, el indicador mejor posicionado lo representa “Nuevos productos” con media de respuestas de $\bar{X} = 2,56$. El menor posicionado y con similar debilidad, lo representa el indicador “Gastos de investigación y desarrollo” cuya media de respuestas es $\bar{X} = 2,51$.

Gráfico 6. Desarrollo de Innovación



Fuente: Colmenares (2023).

Prueba inferencial. Prueba de Hipótesis H de Kruskal-Wallis para la dimensión Desempeño financiero

Seguidamente se presentan en Tabla 19 los resultados para los gerentes, sujetos de la muestra, para la Prueba H de Kruskal-Wallis, prueba utilizada para medir diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión Desempeño de innovación, así como reiterar los resultados de la estadística descriptiva e inferir en cuanto a la hipótesis de investigación planteada.

Tabla 19
Prueba de Kruskal-Wallis

Rangos			
	Desempeño de innovación	N	Rango promedio
Promedio Desempeño de innovación	Desarrollo de innovación	102	106,29
	Gastos de investigación y desarrollo	102	98,71
	Total	204	

Estadísticos de contraste ^{a,b}	
	Promedio Desempeño de innovación
Chi-cuadrado	0,871
Gl	1
Sig. asintót.	,351
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: Desempeño de innovación	

Fuente: Fuente: Resultados aplicación de instrumento. Colmenares (2023)

Para la prueba se formularon las hipótesis:

H0: $\mu_1 = \mu_2$ (No hay diferencias significativas entre los indicadores)

H1: $\mu_1 \neq \mu_2$ (Existen diferencias significativas entre los indicadores)

Regla de decisión: Si $\text{Sig} < 0,05$ entonces se Rechaza H_0

En la Tabla 19 se observa que el sig $0,351 > 0,05$, por lo cual se acepta la H0, es decir, no hay diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión, están en el mismo nivel, reiterando los resultados de los estadísticos descriptivos en cuanto a la interpretación de la media de respuestas expresadas por los sujetos de la muestra.

Variable: Éxito organizacional

Dimensión: Factores críticos

En cuanto al séptimo objetivo específico, determinar los factores críticos en el éxito organizacional de la industria petroquímica, se presenta la Tabla 20, la cual resume las respuestas emitidas por los gerentes seleccionados para la dimensión factores críticos, respecto a los indicadores: estrategias organizacionales novedosas, fines para la obtención de los resultados, niveles de planificación, preparación de los objetivos, determinación de las necesidades y visión de resultados sociales.

Tabla 20
Dimensión Factores Críticos

Indicador	Ítem	Mo	$\bar{X}$	S	Cierre indicador	Cierre Dimensión
Estrategias organizacionales novedosas	22	2	2,41	1,07	$\bar{X}$ = 2,60 S = 1,02 Mo = 3	$\bar{X}$ = 2,73 S = 0,99 Mo = 3 $2,61 \leq X \leq 3,40$ Moderadamente presente
	23	3	2,64	1,00		
	24	3	2,76	0,99		
Fines para la obtención de los resultados	25	3	2,80	0,99	$\bar{X}$ = 2,73 S = 1,00 Mo = 2	
	26	2	2,66	1,00		
	27	2	2,72	1,03		
Niveles de planificación	28	4	2,58	1,22	$\bar{X}$ = 2,77 S = 1,10 Mo = 4	
	29	4	3,14	1,01		
	30	3	2,61	1,07		
Preparación de los objetivos	31	2	2,88	0,88	$\bar{X}$ = 2,84 S = 0,93 Mo = 2	
	32	3	2,91	0,96		
	33	2	2,72	0,96		
Determinación de las necesidades	34	3	2,54	0,88	$\bar{X}$ = 2,80 S = 0,89 Mo = 3	
	35	4	2,99	0,92		
	36	3	2,87	0,86		
Visión de resultados sociales	37	3	2,60	1,05	$\bar{X}$ = 2,64 S = 0,99 Mo = 3	
	38	2	2,73	1,00		
	39	3	2,61	0,92		

Fuente: Colmenares (2023).

La Tabla 20 presenta los valores de frecuencias y estadísticos descriptivos correspondientes a la dimensión: factores críticos, donde la tendencia de respuestas = 3 califica la dimensión de “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (Escala de alternativas, cuadro 4) y media de respuestas de $\bar{X} = 2,73$ interpretando este valor como moderadamente presente conforme con el baremo establecido (ver cuadro 5), en lo que respecta a esta dimensión que contempla los as-

pectos bajo los cuales los gerentes realizan su labor administrativa. Los resultados interpretan fortaleza o presencia de cada indicador considerado en cuanto a la dimensión.

De igual manera, las respuestas emitidas por los gerentes encuestados dieron origen al posicionamiento de los indicadores en la referida tabla, que mediante tratamiento estadístico revela el orden de importancia de cada uno de ellos para la población seleccionada, indicando que preparación de los objetivos tiene mayor presencia y las estrategias organizacionales novedosas las menos presentes.

La Tabla 21 resume la posición de los indicadores de acuerdo con su importancia para los gerentes de la petroquímica, mostrando también la categoría de análisis según baremo correspondiente a cada indicador, partiendo de los datos analizados en la Tabla 20. De este modo, en la Tabla 21 se observa que el indicador “Preparación de los objetivos” obtuvo la calificación más alta con $\bar{X} = 2,84$.

De esta manera se ubica en primer lugar en la categoría “moderadamente presente”, seguido de los indicadores “Determinación de las necesidades” con $\bar{X} = 2,80$, “Niveles de planificación” con $\bar{X} = 2,77$, “Fines para la obtención de resultados” con $\bar{X} = 2,73$ y “Visión de resultados sociales” con $\bar{X} = 2,64$, mientras el indicador “Estrategias organizacionales novedosas” aparece en la sexta y última posición, con $\bar{X} = 2,60$, catalogado como “poco presente”.

Tabla 21
Dimensión Factores Críticos
Categorías de Análisis de los Indicadores

Indicadores ordenados según su presencia en la población	Media	Categoría según Baremo	
6. Estrategias organizacionales novedosas	2,60	Poco presente	$1,81 \leq X \leq 2.60$
5. Visión de resultados sociales	2,64	Moderadamente presente	$2,61 \leq X \leq 3.40$
4. Fines para la obtención de los resultados	2,73		
3. Niveles de planificación	2,77		
2. Determinación de las necesidades	2,80		
1. Preparación de los objetivos	2,84		

Fuente: Colmenares (2023).

En estos resultados, el indicador de mayor peso, “Preparación de los objetivos” ($\bar{X} = 2,84$ – Categoría moderadamente presente) permite interpretar que los gerentes de la petroquímica señalan cierto desacuerdo respecto a considerar si la industria ha formulado objetivos coherentes con su misión, establecido una dirección guiada por sus objetivos o logrado un equilibrio entre la consecución de sus objetivos y la satisfacción de sus clientes.

Estos datos confirman la comprensión de los encuestados sobre los aportes de Hidalgo et al. (2019) al argumentar que los objetivos son la piedra angular de la estrategia organizacional, cimentándose la

formulación de la estrategia en la determinación de la misión de la empresa, es decir, su propósito fundamental y los objetivos establecidos, debido a que los objetivos proporcionan la dirección y la guía necesarias para la consecución de la estrategia.

En segundo lugar, el indicador “Determinación de las necesidades” ($\bar{X} = 2,80$ – Categoría moderadamente presente) indica que los gerentes de la petroquímica señalan cierto desacuerdo a considerar una identificación industrial adecuada de las necesidades de capacitación, de sus colaboradores, el uso de criterios técnicos estandarizados para determinar esos requerimientos y el logro de un equilibrio entre el desarrollo de las funciones necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo y la satisfacción de sus colaboradores.

Resultados demostrativos de la comprensión gerencial sobre los planteamientos de Santillán y Martínez (2021), al proponer una guía metodológica para la identificación de necesidades de capacitación en el sector público, quienes añaden que la determinación de necesidades de capacitación debe partir del reconocimiento de las funciones detectadas para el desarrollo de determinadas actividades de un puesto de trabajo, debiendo considerar criterios técnicos estandarizados como garantes de la uniformidad del proceso.

La tercera posición es del indicador “Niveles de planificación” ($\bar{X} = 2,77$ – Categoría moderadamente presente), permitiendo deducir que entre los geren-

tes de la petroquímica existe cierto desacuerdo para considerar efectivas las estrategias desarrolladas por la industria, un equilibrio entre necesidades y requerimientos jerárquicos, abordados estos de lo global hacia lo específico. Datos que indican concordancia de los gerentes con los planteamientos de Pérez (2022) y su propuesta de un enfoque más amplio con cuatro niveles: corporativo, de negocio, funcional-operacional, donde se aborda la jerarquía desde una perspectiva más general para llegar a la más específica, atendiendo a las necesidades y requerimientos de cada nivel.

En cuarto lugar, se ubica el indicador “Fines para la obtención de resultados” ($\bar{X} = 2,73$ – Categoría moderadamente presente), mostrando el relativo desacuerdo de los gerentes de la petroquímica a creer que la industria ha alineado sus fines para obtener resultados acordes con las necesidades de los clientes, pensar en un logro equilibrado resultados – satisfacción del cliente o desarrollar una gestión estratégica industrial considerando tanto el entorno interno como el externo.

Estos resultados muestran que los encuestados concuerdan con la idea de Gómez (2019) al presentar un modelo de gestión estratégica que destaca la importancia de alinear los fines para la obtención de los resultados con las necesidades y expectativas de los clientes, considerando tanto el entorno interno como externo de la organización.

Seguidamente, está la posición cinco con el indicador “Visión de resultados sociales” ($\bar{X} = 2,64$ – Categoría

moderadamente presente), permitiendo deducir que los gerentes de la petroquímica manifiestan cierto desacuerdo para considerar que la industria ha adoptado una visión estratégica integradora de los objetivos ambientales con los económicos, creer que ésta ha generado valor económico y social al resolver sus retos o pensar que mide su desempeño en términos financieros y de impacto social.

Se verifica de este modo que los encuestados comprenden la teoría de Porter y Kramer (2021) sobre la visión de resultados sociales, viéndola como parte de un “valor compartido”, consistente en generar valor económico de manera que también produzca valor para la sociedad, al resolver sus desafíos, enfatizando la adopción de una visión estratégica donde se integren los objetivos socio ambientales con los objetivos económicos, midiendo su desempeño no solo en términos financieros, sino también en términos de impacto social.

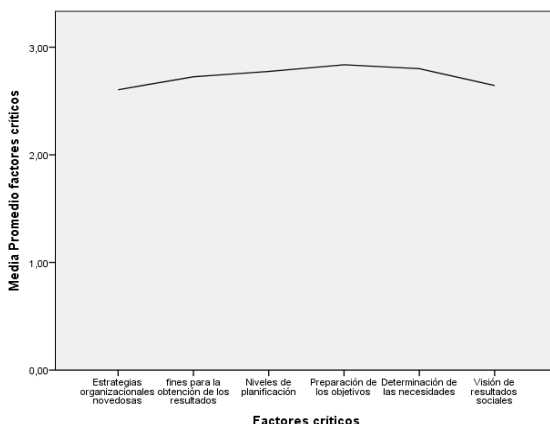
Mientras, el indicador “Estrategias organizacionales novedosas” aparece en la sexta y última posición ($\bar{X} = 2,60$ – Categoría poco presente), indicando que los gerentes de la petroquímica señalan cierto desacuerdo a considerar que la industria ha desarrollado estrategias organizacionales, establecido un rumbo o determinado cánones concretos para medir su éxito basados en su visión. De este modo, se observa que los encuestados concuerdan con la propuesta de Martínez et al. (2023), referida a una definición que resalta la dimensión intencional y orientadora de las

estrategias organizacionales, alineadas con la visión de la organización como rumbo para establecer los cánones de medición de su éxito.

A continuación, se presenta un gráfico de polígono de frecuencias, que presenta el posicionamiento de los promedios de los indicadores de la dimensión, mostrando (ver Gráfico 7) su comportamiento de acuerdo con las respuestas emitidas por los gerentes de la petroquímica seleccionados, corroborando de este modo lo expuesto en las tablas anteriores.

El Gráfico 7, presenta las medias de respuestas, el posicionamiento de los indicadores, que no están casi en el mismo nivel según las medias de respuestas de los sujetos de la muestra, el indicador mejor posicionado lo representa “Preparación de los objetivos” con media de respuestas de $\bar{X} = 2,84$. El menor posicionado y con debilidad, lo representa el indicador “Estrategias organizacionales novedosas” cuya media de respuestas es $\bar{X} = 2,60$.

Gráfico 7. Factores Críticos



Fuente: Colmenares (2023).

Prueba inferencial. Prueba de Hipótesis H de Kruskal-Wallis para la dimensión Desempeño financiero

Seguidamente se presentan en Tabla 22 los resultados para los gerentes, sujetos de la muestra, para la Prueba H de Kruskal-Wallis, prueba utilizada para medir diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión Factores críticos, así como reiterar los resultados de la estadística descriptiva e inferir en cuanto a la hipótesis de investigación planteada.

Tabla 22
Prueba de Kruskal-Wallis

Rangos			
	Factores críticos	N	Rango promedio
Pro- medio Factores críticos	Estrategias organizacionales novedosas	102	282,53
	Fines para la obtención de los resultados	102	302,22
	Niveles de planificación	102	321,32
	Preparación de los objetivos	102	332,62
	Determinación de las necesidades	102	320,48
	Visión de resultados sociales	102	279,83
	Total	204	

Estadísticos de contraste ^{a,b}	
	Promedio Factores críticos
Chi-cuadrado	8,064
Gl	5
Sig. asintót.	,153
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: Factores críticos	

Fuente: Resultados aplicación de instrumento. Colmenares (2023)

Para la prueba se formularon las hipótesis:

H0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$ (No hay diferencias significativas entre los indicadores)

H1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$ (Existen diferencias significativas entre los indicadores)

Regla de decisión: Si $\text{Sig} < 0,05$ entonces se Rechaza H_0

En la Tabla 19 se observa que el sig $0,153 > 0,05$, por lo cual se acepta la H_0 , es decir, no hay diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión, no están en el mismo nivel, reiterando los resultados de los estadísticos descriptivos en cuanto a la interpretación de la media de respuestas expresadas por los sujetos de la muestra.

Tabla 23
Resumen Variable Éxito Organizacional
Categorías de Análisis de las dimensiones

Dimensiones ordenadas según su presencia en la población	Media	Categoría según Baremo	
4. Desarrollo de innovación	2,53	Poco presente	$1,81 \leq X \leq 2,60$
3. Desempeño financiero	2,60		
2. Factores críticos	2,73	Moderadamente presente	$2,61 \leq X \leq 3,40$
1. Desempeño en el mercado	3,38		

Fuente: Colmenares (2023).

La Tabla 23 muestra el orden de las dimensiones a través de las cuales se analizó la variable éxito organizacional, cimentada según Sinek (2019), en la comprensión y comunicación del propósito o razón de ser de la entidad. Conforme las respuestas de los gerentes seleccionados, la primera de ellas es desempeño en el mercado, con una $\bar{X} = 3,38$, seguida de factores críticos, promediado en $\bar{X} = 2,73$, desempeño financiero, cuya $\bar{X} = 2,60$ y elementos del compromiso gerencial y su $\bar{X} = 2,53$.

Los datos referidos al desempeño en el mercado ($\bar{X} = 3,38$ – Categoría moderadamente presente), se vinculan con la propuesta por Pérez Torres y Solleiro Rebolledo (2021), al definirlo como la expansión de productos o servicios existentes hacia nuevos mercados o segmentos, con el objetivo de adaptar la oferta a las particularidades y condiciones de estos entornos.

A su vez, la información recabada sobre los factores críticos ($\bar{X} = 2,73$ – Categoría moderadamente presente) coincide con el aporte de Lopes et al. (2020), quienes expanden el concepto hacia el ámbito de los proyectos, considerándolos como los factores directamente responsables del éxito o fracaso de esos planes, necesitando ser gestionados con meticulosidad para garantizar los resultados anticipados.

El resultado de los elementos del desempeño financiero ($\bar{X} = 2,60$ – Categoría poco presente), muestran la capacidad de la petroquímica para gestionar sus recursos financieros de forma eficiente para cumplir sus objetivos económicos y sociales. De acuerdo con

Barradas et al. (2021), el desempeño financiero encuentra su cuantificación en indicadores que engloban aspectos como la rentabilidad, liquidez, solvencia, crecimiento y valor organizacional. Su evaluación se convierte en un pilar central de la sustentabilidad, pero también es fruto de las decisiones tomadas por una organización en relación con el uso de sus recursos financieros para el logro de sus metas, como explican Gómez y Cardona (2023).

Finalmente, los datos del desarrollo de innovación ($\bar{X} = 2,53$ – Categoría poco presente), coincide con la definición de Schumpeter (2022), quien lo relaciona con la necesidad de romper paradigmas establecidos y crear nuevas soluciones en un proceso capaz de conducir la empresa a un progreso significativo.

Prueba de Correlación para medir Grado de Asociación entre las Variables Compromiso Gerencial y Éxito Organizacional

Con la finalidad de buscar una respuesta que permita cerrar el objetivo general, explicar el compromiso gerencial en el éxito organizacional de la industria petroquímica, se realizó la prueba de correlación para determinar el grado de asociación entre las variables Compromiso gerencial y Éxito organizacional, de acuerdo con las respuestas emitidas por los gerentes encuestados. La decisión de aplicar esta prueba se debe a que los datos no cumplen con el criterio de normalidad, como se explicó a inicios de

este capítulo, optando por la prueba de correlación de Spearman por tratarse de variables ordinales y categóricas (miden categorías) y por no seguir los datos una distribución normal.

En este sentido, se formularon las siguientes las si-
guientes hipótesis:

H0: $\rho = 0$ (No existe correlación entre las variables.
No existe asociación significativa entre Compromi-
so gerencial y Éxito organizacional)

H1: $\rho \neq 0$ (Existe correlación entre las variables.
Existe asociación significativa entre Compromiso
gerencial y Éxito organizacional)

ρ : Coeficiente de correlación

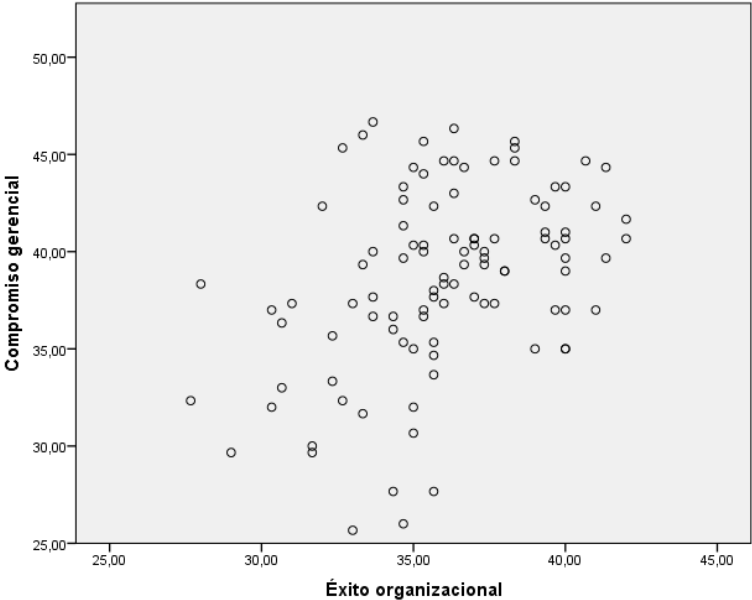
Tabla 24
Coeficiente de Correlación entre las Variables
Compromiso Gerencial y Éxito Organizacional

Correlaciones			
Rho de Spearman		Compromi- so gerencial	Éxito organizacional
Compromiso gerencial	Correlación de correlación	1,000	,395**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	102	102
Éxito organizacional	Correlación de correlación	,395**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	102	102
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Aplicación del instrumento. Colmenares (2023).

En la tabla 24 se observa que el Sig. = 0,000 < 0,05, incluso es menor a 0,01, por lo cual se rechaza H0, significando esto que existe una asociación significativa entre las variables compromiso gerencial y éxito organizacional, donde el coeficiente de correlación $\rho = 0,395$, señala que la mencionada asociación es baja, interpretando que el aumento o disminución del compromiso gerencial se ve afectado por los cambios en el éxito organizacional de acuerdo con los datos registrados a partir de los cuestionarios aplicados a los gerentes de la petroquímica, como se demuestra en el Gráfico 8, que permite observar cómo es la dispersión de los datos recogidos.

Gráfico 8. Diagrama de Dispersión de las Variables Compromiso Gerencial y Éxito Organizacional



Fuente: Colmenares (2023).

A pesar de estos resultados, se recomienda fortalecer los indicadores que han mostrado mayor debilidad en un modelo de compromiso gerencial que permita que esta variable explique adecuadamente el éxito organizacional de la industria petroquímica.

V. MODELO PROPUESTO DEL COMPROMISO GERENCIAL PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

La creación de un modelo sobre Compromiso Gerencial y su impacto en el Éxito Organizacional, representa un gran reto en virtud de los tiempos tan complejos y cambiantes por los que atraviesan las organizaciones, sobretodo, porque se hace difícil construir lineamientos que direccionen los caminos que deben transitar los líderes en su afán de lograr su cometido, siendo éste, alcanzar las metas organizacionales.

MODELO TEJIDO VIRTUOSO DE COMPROMISO GERENCIAL PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA PETROQUÍMICA

Este modelo de Tejido Virtuoso, sobre Compromiso, nos hace repensar sobre el papel que deben desempeñar cada uno de los que conforman el entramado o arquitectura organizacional, ya que si se espera alcanzar el éxito a través de la gestión de los que conducen las organizaciones, son precisamente ellos, los que deben internalizar cada paso, a fin de no perder de vista que el hombre, laboralmente ha-

blando, debe ser un trabajador comprometido con cada área del negocio.

JUSTIFICACIÓN DEL MODELO: TEJIDO VIRTUOSO

La propuesta de un modelo teórico de compromiso gerencial para el éxito organizacional de la industria petroquímica se encuentra respaldada por una serie de imperativos sustanciales que derivan del planteamiento del problema expuesto y de los resultados obtenidos en el contexto de esta investigación. Esta justificación se apoya en la necesidad inminente de las organizaciones de adaptarse a los cambios dinámicos y veloces del entorno empresarial contemporáneo, en el que factores como la globalización, la intensa competencia, la innovación tecnológica y las transformaciones socioculturales han generado un escenario de desafíos sin precedentes.

En este contexto, resulta primordial abordar la cuestión del compromiso gerencial como un catalizador esencial para la mejora del desempeño, la productividad, la calidad y la eficiencia operativa en la industria petroquímica. La búsqueda incansable de una mayor rentabilidad económica y la necesidad de mantenerse a la vanguardia de la innovación, exige a las organizaciones contar con líderes y directivos comprometidos que sean capaces de guiar a la empresa hacia la consecución de sus objetivos estratégicos.

En esta misma línea, la propuesta de un modelo de compromiso gerencial se enmarca en la aspiración

de satisfacer las expectativas y necesidades de múltiples actores involucrados en la dinámica organizacional. Desde los colaboradores internos hasta los clientes y grupos de interés externos, la creación de valor se vuelve imperativa para mantener la legitimidad y sustentabilidad de la organización. Un liderazgo comprometido y una gestión basada en el compromiso gerencial pueden contribuir de manera directa a la optimización de relaciones interpersonales, la construcción de confianza y la creación de productos y servicios que satisfagan las demandas del mercado y la sociedad.

El modelo propuesto de compromiso gerencial también encuentra fundamento en la intención de promover una cultura organizacional sólida y coherente. A través de la implementación de valores, principios y prácticas que fomenten el compromiso, la motivación, el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional de los individuos, las organizaciones pueden cimentar una base sólida para el crecimiento y la cohesión interna. El compromiso gerencial actúa como un vínculo entre la dirección y los colaboradores, promoviendo un ambiente en el que la comunicación fluida, la colaboración y la participación activa son los pilares de una cultura organizacional enriquecedora y sostenible.

Asimismo, la justificación de la propuesta de un modelo teórico de compromiso gerencial se nutre de la visión de generar un impacto positivo más allá de los límites de la organización. En un contexto en

el que la responsabilidad social y ambiental adquieren un papel preponderante, la adopción de prácticas de liderazgo y gestión que promuevan el compromiso gerencial puede generar efectos benéficos en la sociedad y el medio ambiente. Contribuir al desarrollo sostenible se convierte así en un imperativo moral y estratégico, y el compromiso gerencial emerge como una herramienta clave para forjar una relación armoniosa y beneficiosa entre la organización, la comunidad y el entorno en el que opera.

En síntesis, la propuesta de un modelo teórico de compromiso gerencial para el éxito organizacional de la industria petroquímica encuentra fundamentos sólidos en la necesidad de adaptación, la búsqueda de mejora del desempeño, la satisfacción de múltiples actores, la creación de una cultura organizacional sólida y la generación de impactos positivos en la sociedad y el medio ambiente. Estos elementos conforman el entramado conceptual que justifica la urgencia de desarrollar un modelo teórico que articule y oriente los esfuerzos hacia un liderazgo comprometido y una gestión efectiva en pos del éxito y la sostenibilidad de la industria petroquímicas en un entorno dinámico y desafiante.

OBJETIVOS DEL MODELO: TEJIDO VIRTUOSO

1. Mejorar la Resiliencia Organizacional. Esto implica desarrollar gerentes comprometidos consigo mismos, capaces de gestionar con eficacia situa-

ciones adversas y de inspirar a otros a mantener una actitud proactiva ante los retos del sector petroquímico en constante transformación.

2. Optimizar la Sostenibilidad Empresarial.

Esto se traducirá en acciones concretas que promuevan la sostenibilidad, como la implementación de prácticas eco-amigables, la participación en proyectos comunitarios y el cumplimiento de estándares éticos y de calidad en todas las operaciones.

3. Incrementar del Desempeño y la Productividad.

Mediante la aplicación del modelo, se busca aumentar la calidad del desempeño organizacional. Los líderes comprometidos motivarán a sus equipos a superar sus metas y a buscar constantemente la mejora. Esto se reflejará en la optimización de los procesos petroquímicos, la reducción de costos y el aumento de la eficiencia operativa.

4. Fortalecer la Cultura Organizacional.

La propuesta de compromiso gerencial contribuirá a la creación de una cultura organizacional sólida y cohesionada. Los valores y principios compartidos por todos los miembros serán la base sobre la cual se construirá un ambiente de trabajo enriquecedor, inclusivo y propicio para el aprendizaje y desarrollo personal y profesional.

5. Promoción del Bienestar Laboral y Personal

A través de la implementación del modelo, se buscará el bienestar integral de los colaboradores. Los líderes comprometidos con la calidad de vida y la felicidad en el trabajo fomentarán un entorno en

el que se valoren la salud mental, el equilibrio entre trabajo y vida, y el crecimiento personal. Esto resultará en equipos más motivados, creativos y dedicados, contribuyendo a una mayor innovación y éxito en la industria petroquímica.

ESTRUCTURA DEL MODELO: TEJIDO VIRTUOSO

En el vasto y dinámico paisaje de la industria petroquímica, donde los desafíos son tan diversos y cambiantes como los componentes que conforman sus procesos, emerge la necesidad ineludible de concebir un enfoque de gestión que trascienda lo convencional. Aquí, se encuentra ante la industria como un entramado complejo, una intrincada red de relaciones, aspiraciones y responsabilidades que se entrelazan en un tejido virtuoso. Esta metáfora del “Tejido Virtuoso” ofrece un lente conceptual desde la cual es posible visualizar la propuesta de un modelo teórico de compromiso gerencial como la formación de hilos diversos y comprometidos, que, al entrelazarse, crean un tapiz robusto y resiliente capaz de sostener el éxito en este entorno desafiante.

Cada hilo que conforma este tejido virtuoso representa un compromiso único y esencial, una perspectiva desde la cual los gerentes abrazan su rol en la organización y en la sociedad en su conjunto. A medida que estos hilos de compromiso se entrecruzan, se convierten en los bloques fundamentales de un tapiz que no solo sostiene la estructura organi-

zacional, sino que también resiste las tensiones y desafíos propios de la industria petroquímica. Estos hilos representan los pilares conceptuales que definen la estructura del modelo propuesto, cada uno aportando su propia fuerza y esencia.

El primer hilo, que se denomina “Compromiso consigo mismo”, simboliza la importancia de que los líderes y directivos estén arraigados en una base sólida de autoconciencia y autenticidad. Al comprometerse consigo mismos, se convierten en modelos a seguir, irradiando la pasión y la integridad que inspira a otros a comprometerse con la visión y los valores de la organización.

El segundo hilo, “Compromiso desde la responsabilidad social”, refleja la comprensión de que la empresa petroquímica no es solo un ente económico, sino también un actor social con un impacto en la comunidad y el medio ambiente. Este compromiso social se traduce en acciones y políticas que contribuyen al bienestar colectivo y al desarrollo sostenible.

El tercer hilo, “Compromiso desde la ética”, establece un estándar moral inquebrantable en la toma de decisiones y la conducta empresarial. La ética se convierte en el cimiento sobre el cual se construye la reputación y la confianza, elementos esenciales para el éxito a largo plazo.

El cuarto hilo, “Compromiso con la calidad de vida”, aborda la importancia de crear un entorno de trabajo que promueva la salud, el equilibrio y el bienestar de los colaboradores. Este compromiso

no solo impacta en la productividad, sino que también refleja una preocupación genuina por el desarrollo integral de las personas.

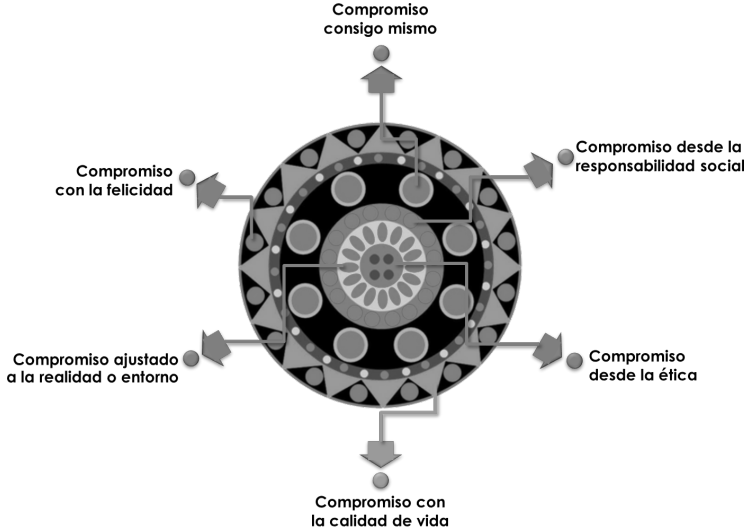
El quinto hilo, “Compromiso ajustado a la realidad o entorno”, este hilo juega un papel importante porque no está separado de la realidad y el entorno que rodea a la industria petroquímica. En tal sentido, los líderes de dichas industrias deben estar a la vanguardia de los acontecimientos políticos, sociales, económicos, culturales donde están inmersos, para de esta manera tener una mayor comprensión del fenómeno y tomar decisiones acertadas que vayan en beneficio de todos los involucrados.

Finalmente, el sexto hilo, “Compromiso con la felicidad” o la dignificación del individuo en el lugar de trabajo, impulsa una cultura organizacional en la que cada colaborador se siente valorado, respetado y empoderado. Este compromiso con la felicidad no solo mejora el ambiente laboral, sino que también contribuye a la innovación y la creatividad.

Es así como, la metáfora del “Tejido Virtuoso” invita a contemplar la propuesta de un modelo teórico de compromiso gerencial como la confección paciente y estratégica de hilos diversos de compromiso. Cada hilo, representando una dimensión vital del liderazgo y la gestión, se entrelaza con otros para crear un tejido resistente y diverso que no solo sostiene el éxito organizacional en la industria petroquímica, sino que también refleja una visión de liderazgo humano, ético y sostenible en un mundo en constante evolución.

A continuación, se presenta la Figura 1, donde nos deja ver el entramado organizacional a través de un Tejido Wayüu, donde cada hilo cobra vida para ejemplificar un área importante del compromiso organizacional. A su vez, cada uno de los hilos individuales van tejiendo un tejido individual y organizacional hasta darle forma de mandala produciendo todo un esplendor multicolor de tareas y procesos.

Figura 1. Modelo Virtuoso basado en el Compromiso Gerencial



Fuente: Colmenares (2023).

HILO 1: COMPROMISO CONSIGO MISMO

En el contexto de la presente propuesta de modelo teórico para el éxito organizacional en la industria petroquímica, se destaca la relevancia del Compromiso consigo mismo como uno de los hilos fundamentales que componen el tejido virtuoso. Este hilo se erige como

un componente esencial, actuando como piedra angular para el desarrollo de gerentes altamente comprometidos y auténticos, capaces de afrontar los desafíos dinámicos inherentes al entorno empresarial actual.

El “Compromiso consigo mismo” enmarca la noción de que un gerente efectivo debe cultivar una conexión intrínseca con su propia visión, valores y metas personales. Este nivel profundo de compromiso interno conduce a una autenticidad en la toma de decisiones y en la gestión de las relaciones, ya que el gerente proyecta una congruencia coherente entre sus convicciones personales y su papel dentro de la industria petroquímica. Este compromiso interno trasciende la mera dedicación laboral, convirtiéndose en un motor impulsor que infunde pasión y energía en cada acción emprendida.

La integración efectiva del “Compromiso consigo mismo” en el contexto gerencial implica una autoconciencia constante y un proceso continuo de autoevaluación. Los líderes comprometidos consigo mismos están en constante búsqueda de una comprensión más profunda de sus propias fortalezas y áreas de mejora, lo que permite una autogestión eficaz y una adaptación proactiva a los cambios. Asimismo, esta autoconciencia les permite reconocer sus propios límites y buscar apoyo cuando sea necesario, fomentando una cultura de colaboración y crecimiento conjunto.

En términos de medición y evaluación, el “Compromiso consigo mismo” puede ser cuantificado a través de indicadores tales como la consistencia

entre los valores personales del líder y su comportamiento laboral, la autoevaluación de su nivel de autenticidad en la toma de decisiones y la demostración de un enfoque proactivo en el desarrollo personal y profesional. Además, se pueden realizar encuestas y entrevistas para evaluar la percepción de los subordinados y colegas sobre la autenticidad y compromiso del líder consigo mismo, permitiendo una evaluación más holística de la efectividad de este hilo en el tejido virtuoso propuesto.

HILO 2: COMPROMISO DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Dentro del contexto de la propuesta de modelo teórico destinado a fomentar el éxito organizacional en la industria petroquímica, se destaca la importancia del “Compromiso desde la responsabilidad social” como un componente crucial del tejido virtuoso. Este hilo es un fundamento esencial para la construcción de una cultura organizacional arraigada en principios éticos y valores de responsabilidad social corporativa, que contribuyen no solo al bienestar interno, sino también al beneficio de la sociedad y el medio ambiente en su conjunto.

El “Compromiso desde la responsabilidad social” abarca la noción de que una industria petroquímica exitosa debe reconocer su papel en la sociedad y su impacto en el entorno. Esto se traduce en la adopción de prácticas y políticas que no solo buscan el beneficio económico, sino también la promoción de valores

éticos, la mitigación de impactos ambientales y la contribución al desarrollo sostenible. Los líderes comprometidos con este hilo entienden que el éxito empresarial está inextricablemente vinculado a la contribución positiva a la sociedad en la que operan.

La integración efectiva del “Compromiso desde la responsabilidad social” implica la implementación de estrategias de responsabilidad social corporativa, que van desde la adopción de prácticas de gestión sostenible hasta la participación activa en iniciativas comunitarias y la promoción de prácticas comerciales éticas. Los líderes comprometidos con este hilo son defensores de una gestión transparente y ética, asegurando que la toma de decisiones considera no solo los intereses económicos de la organización, sino también los impactos sociales y ambientales.

En términos de cuantificación y evaluación, el “Compromiso desde la responsabilidad social” puede ser medido mediante indicadores concretos de sostenibilidad, como la reducción de emisiones de carbono, la implementación de prácticas de reciclaje y reutilización, y la participación en proyectos comunitarios. Asimismo, se pueden llevar a cabo encuestas y análisis de percepción para evaluar cómo los *stakeholders* internos y externos perciben los esfuerzos y compromisos de la organización hacia la responsabilidad social.

HILO 3: COMPROMISO DESDE LA ÉTICA

Este hilo se basa en el reconocimiento de que el éxito organizacional en la industria petroquímica no

debe lograrse a expensas de la integridad ética. Los líderes comprometidos con este hilo entienden que la sostenibilidad a largo plazo de la organización depende de la confianza y la reputación que se forjen a través de la adhesión a prácticas comerciales justas, transparentes y éticas. Además, reconocen que la ética no solo debe ser un aspecto superficial, sino que debe impregnar cada nivel de la organización y guiar las interacciones con todos los *stakeholders*.

La implementación efectiva del “Compromiso desde la ética” implica la definición y promulgación de un código de ética organizacional sólido, que articule los valores y principios fundamentales que rigen las acciones de la empresa. Este código no solo establece las directrices para la conducta individual y colectiva, sino que también sirve como base para la toma de decisiones éticas en situaciones complejas. Los líderes comprometidos con este hilo asumen la responsabilidad de modelar un comportamiento ético y de fomentar un entorno en el que la ética se perciba como un imperativo no negociable.

La medición del “Compromiso desde la ética” puede ser abordada a través de la evaluación de la adhesión al código de ética, la identificación y mitigación de conflictos de interés, y la revisión de las decisiones corporativas a la luz de consideraciones éticas. Asimismo, la percepción de los colaboradores y *stakeholders* sobre la integridad ética de la organización puede ser recopilada mediante encuestas y análisis de opinión.

HILO 4: COMPROMISO CON LA CALIDAD DE VIDA

Este hilo, caracterizado por su orientación hacia el bienestar integral de los colaboradores, se posiciona como un pilar fundamental que trasciende las métricas tradicionales de desempeño y productividad. Su connotación va más allá de la mera satisfacción laboral, abarcando una perspectiva holística que considera tanto los aspectos profesionales como personales de los individuos que conforman la organización.

Este hilo se erige sobre el entendimiento de que la calidad de vida de los colaboradores no solo influye en su bienestar individual, sino que también repercute en la eficacia y eficiencia de la organización en su conjunto. Los líderes comprometidos con este hilo reconocen que la salud física, mental y emocional de los colaboradores constituye un activo estratégico que incide en la retención del talento, la motivación y la creatividad. En este sentido, se establece una correlación entre la calidad de vida de los colaboradores y su capacidad para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

La implementación efectiva del “Compromiso con la calidad de vida” demanda la promoción de prácticas y políticas orientadas a mejorar los aspectos ergonómicos, la conciliación entre el trabajo y la vida personal, así como el fomento de un ambiente laboral saludable y respetuoso. Esta perspectiva holística abarca desde la provisión de instalaciones adecuadas y programas de bienestar, hasta la pro-

moción de un equilibrio sostenible entre las demandas laborales y la vida familiar.

El hilo del “Compromiso con la calidad de vida” se entrelaza con los otros hilos del modelo, enriqueciendo la trama del tejido virtuoso. Los gerentes comprometidos con la calidad de vida contribuyen a la resiliencia organizacional al fortalecer el capital humano y a la ética al reconocer que el bienestar de los colaboradores es un componente intrínseco de la responsabilidad corporativa. Asimismo, este hilo influye en la cultura organizacional al forjar un ambiente en el cual la atención a la calidad de vida es considerada una manifestación tangible de los valores y principios de la empresa.

Para medir la efectividad del “Compromiso con la calidad de vida”, se pueden emplear indicadores como la tasa de rotación, el índice de satisfacción de los colaboradores, la percepción del equilibrio entre trabajo y vida personal y la participación en programas de bienestar. Adicionalmente, la realización de encuestas y entrevistas cualitativas puede proporcionar una comprensión más profunda de cómo los colaboradores perciben la preocupación de la organización por su calidad de vida.

HILO 5: COMPROMISO AJUSTADO A LA REALIDAD O ENTORNO

Dentro del marco de la propuesta del modelo teórico para el éxito organizacional en la industria petroquímica, se destaca el “Compromiso ajustado a la

realidad o entorno” como un hilo esencial en el tejido virtuoso. Este hilo se basa en el reconocimiento de que la dinámica y los desafíos de la industria petroquímica están intrínsecamente relacionados con factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales. Los gerentes comprometidos con este hilo comprenden la importancia de adaptarse de manera proactiva a estos cambios y de integrarlos en la toma de decisiones y la gestión organizacional.

El “Compromiso ajustado a la realidad o entorno” implica una comprensión profunda y actualizada del panorama en el que opera la industria petroquímica. Esto incluye estar al tanto de las tendencias políticas y regulaciones gubernamentales que pueden impactar en las operaciones y en la estrategia de la organización. Los gerentes comprometidos con este hilo se mantienen informados sobre las dinámicas económicas que afectan la demanda y el suministro, y ajustan sus enfoques en consecuencia. Además, reconocen la importancia de estar al tanto de los cambios sociales y culturales que pueden influir en las expectativas de los consumidores y en la reputación de la organización.

La integración efectiva del “Compromiso ajustado a la realidad o entorno” implica la adaptación ágil de las estrategias y operaciones de la organización para abordar los cambios en el entorno. Los gerentes comprometidos con este hilo se adelantan a los cambios en el mercado y a las tendencias emergentes, ajustando su enfoque en función de las oportu-

tunidades y amenazas que se presentan. Asimismo, fomentan una mentalidad de aprendizaje continuo y de innovación, alentando a los colaboradores a explorar nuevas formas de abordar los desafíos y capitalizar las oportunidades.

En términos de medición y evaluación, el “Compromiso ajustado a la realidad o entorno” puede ser evaluado mediante indicadores como la capacidad de la organización para adaptarse a cambios regulatorios, la rapidez con la que se implementan estrategias en respuesta a cambios económicos y la efectividad de la organización en anticipar y capitalizar tendencias tecnológicas y sociales. Además, la retroalimentación de los stakeholders internos y externos puede proporcionar información valiosa sobre cómo perciben la capacidad de la organización para adaptarse y responder a los cambios en el entorno.

HILO 6: COMPROMISO CON LA FELICIDAD

El núcleo de este hilo radica en la dignificación del individuo en su contexto laboral el cual trasciende la esfera de la satisfacción profesional y se adentra en un terreno más profundo y significativo: el bienestar psicológico y emocional de los colaboradores como factor determinante en la consecución de metas organizacionales.

Este hilo se despliega sobre el entendimiento de que la felicidad no es un mero subproducto del éxito organizacional, sino un cimiento sobre el cual éste se

erige. Los líderes comprometidos con el “Compromiso con la felicidad” comprenden que el empoderamiento emocional de los colaboradores tiene un efecto multiplicador en la motivación, creatividad y capacidad de adaptación frente a los desafíos. Este enfoque no solo se traduce en equipos más cohesionados y resilientes, sino que también contribuye a la creación de un entorno de trabajo donde los individuos se sienten valorados y apoyados en su desarrollo personal y profesional.

La materialización exitosa del “Compromiso con la Felicidad” exige una transición de paradigma: de concebir la felicidad como un estado pasivo a considerarla como un objetivo proactivo y una responsabilidad compartida. Los líderes que abrazan este hilo se convierten en catalizadores de la creación de espacios seguros y estimulantes, donde la autoexpresión, la colaboración y el reconocimiento son fomentados activamente. Además, se alienta la búsqueda de un equilibrio entre el logro de resultados y la apreciación del viaje, contribuyendo así a la construcción de carreras satisfactorias y gratificantes.

El “Compromiso con la felicidad” se entreteje con los otros hilos del modelo, engrandeciendo la trama del tejido virtuoso. Los líderes comprometidos con la felicidad fortifican la resiliencia organizacional al infundir a sus equipos con una perspectiva optimista y adaptable. A la par, este hilo encuentra su sincronía con el compromiso ético al considerar la dignidad y el bienestar de los colaboradores como imperativos

morales. Asimismo, este hilo impacta en la cultura organizacional al crear un ambiente donde el respeto mutuo y la felicidad son pilares fundamentales.

La medición del “Compromiso con la felicidad” no puede limitarse a métricas tradicionales, sino que requiere la aplicación de herramientas cualitativas y cuantitativas que aborden tanto la satisfacción laboral como el bienestar emocional. Indicadores como la participación en actividades de desarrollo personal, la percepción del ambiente laboral y la tasa de absentismo pueden ofrecer una visión más completa de cómo la organización contribuye al bienestar emocional de sus colaboradores.

VIABILIDAD DEL MODELO

La viabilidad del modelo “Tejido Virtuoso: Compromiso Gerencial para el Éxito Organizacional” en la industria petroquímica de Venezuela implica la consideración de diversos factores interrelacionados que son críticos para su implementación exitosa en el contexto específico del país. Estos factores se entrelazan para establecer un entorno propicio que permita la adopción y adaptación efectiva del modelo. A continuación, se presentan algunos de los factores clave a considerar:

1. Contexto Socioeconómico y Político. Dado que Venezuela ha enfrentado desafíos socioeconómicos y políticos significativos en los últimos años, es esencial comprender cómo estos factores pueden influir en la implementación del modelo. Las

fluctuaciones económicas, la inflación y la inestabilidad política pueden impactar en la inversión en desarrollo organizacional y en la disposición de las empresas a priorizar el compromiso gerencial.

2. Cultura Organizacional y Valores. La cultura organizacional existente en la industria petroquímica venezolana debe ser considerada al implementar el modelo. La disposición de los líderes y colaboradores para adoptar un enfoque de compromiso gerencial, así como los valores predominantes en las organizaciones, influirán en cómo se integra y se alinea el modelo con la mentalidad empresarial local.

3. Capacitación y Desarrollo de Liderazgo. La preparación de los líderes es crucial para la implementación exitosa del modelo. Se deben proporcionar programas de capacitación sólidos que doten a los líderes de las habilidades necesarias para promover el compromiso, la resiliencia y el bienestar de sus equipos. Esto puede incluir entrenamiento en habilidades de comunicación efectiva, gestión del cambio y liderazgo participativo.

4. Recursos Humanos y Talento. La disponibilidad y retención de talento humano calificado en la industria petroquímica venezolana desempeñará un papel fundamental en la aplicación del modelo. Garantizar que las organizaciones cuenten con personal motivado, capacitado y comprometido es esencial para lograr el éxito a largo plazo.

5. Infraestructura Tecnológica. La adopción del modelo podría requerir la implementación de tec-

nologías que faciliten la comunicación y la colaboración entre los diferentes niveles de la organización. La infraestructura tecnológica existente en la industria petroquímica venezolana debe ser evaluada para determinar si es adecuada para las necesidades del modelo.

6. Colaboración Intersectorial. La implementación exitosa del modelo podría requerir la colaboración entre empresas del sector petroquímico, así como la colaboración con instituciones académicas y gubernamentales. Establecer alianzas estratégicas puede fortalecer la adopción y difusión del enfoque de compromiso gerencial.

7. Medición y Evaluación. Para garantizar la efectividad del modelo, es esencial establecer indicadores claros y medibles para evaluar el impacto del compromiso gerencial en la industria petroquímica venezolana. La medición del desempeño organizacional, la satisfacción de los colaboradores y otros resultados relevantes permitirá ajustar y mejorar continuamente la implementación del modelo.

8. Adaptación Cultural y Lingüística. Asegurar que el modelo sea adecuadamente adaptado al contexto cultural y lingüístico de Venezuela es esencial. Los términos, enfoques y prácticas deben ser comprensibles y resonar con la realidad local para lograr una aceptación y adopción más fluidas.

En resumen, la viabilidad del modelo “Tejido Virtuoso: Compromiso Gerencial para el Éxito Organizacional” en la industria petroquímica venezolana

requiere un enfoque holístico que tome en cuenta los factores económicos, culturales, políticos y organizacionales que caracterizan al país. La adaptación y personalización del modelo a las condiciones y necesidades específicas de Venezuela serán esenciales para su efectiva implementación y su contribución al éxito sostenible de la industria petroquímica en el país.

ALCANCE

El alcance de la aplicación del modelo “Tejido Virtuoso” en la industria petroquímica venezolana abarca una serie de aspectos interrelacionados que buscan transformar y mejorar el entorno organizacional. A través de la implementación de los hilos del compromiso gerencial, este modelo se propone crear una red integral de compromisos que fortalezca los cimientos de las organizaciones en el sector petroquímico y contribuya al logro de resultados sustanciales. En este sentido, se espera que la aplicación del modelo genere un impacto positivo en diversos ámbitos:

En primer lugar, el modelo se anticipa como una estrategia que permitirá a las organizaciones enfrentar los desafíos del entorno de manera resiliente y adaptativa. A medida que los líderes y directivos internalicen el compromiso consigo mismos, se potenciará su capacidad para gestionar situaciones adversas y mantener una actitud proactiva ante los cambios inherentes a la industria petroquímica. Este enfoque contribuirá a la mejora de la resiliencia

organizacional, permitiendo que las organizaciones se posicionen de manera más sólida en un entorno dinámico y competitivo.

Adicionalmente, se espera que el modelo tenga un impacto significativo en la sostenibilidad empresarial. Al fomentar el compromiso desde la responsabilidad social y la ética, las organizaciones en la industria petroquímica venezolana estarán en mejores condiciones para asumir un rol activo en la promoción del desarrollo sostenible. La implementación de prácticas eco-amigables, la participación en proyectos comunitarios y la adhesión a estándares éticos y de calidad, se alinearán con la visión de una industria petroquímica más responsable y comprometida con el bienestar de la sociedad y el medio ambiente.

En términos de desempeño y productividad, se espera que el modelo impulse mejoras tangibles. La adopción del compromiso gerencial estimulará a los líderes a inspirar a sus equipos hacia metas más ambiciosas y a promover la búsqueda constante de la excelencia. Esta dinámica repercutirá en la optimización de los procesos petroquímicos, la reducción de costos operativos y el incremento de la eficiencia, impulsando así la competitividad de las organizaciones en un mercado global.

La aplicación del modelo también conllevará la consolidación de una cultura organizacional sólida y enriquecedora. Al tejer los hilos del compromiso consigo mismos, la responsabilidad social, la ética, la calidad de vida y la felicidad, se establecerán conexiones in-

trincadas que enriquecerán la interacción entre los colaboradores y sus líderes. La promoción de valores compartidos, la inclusión y el fomento del aprendizaje y desarrollo personal y profesional, contribuirán a la creación de un entorno de trabajo donde los individuos se sientan valorados y motivados.

Por último, la aplicación del modelo “Tejido Virtuoso” se prevé que tenga un efecto significativo en la promoción del bienestar laboral y personal. Al priorizar el compromiso con la calidad de vida y la felicidad en el lugar de trabajo, los líderes estarán generando un ambiente propicio para el crecimiento personal y la realización individual. Esto se traducirá en equipos más motivados, creativos y comprometidos, lo que a su vez fomentará un ambiente de trabajo positivo y una mayor innovación en la industria petroquímica venezolana.

En conjunto, la aplicación del modelo “Tejido Virtuoso” en la industria petroquímica venezolana se vislumbra como un enfoque integral que, al entrelazar compromisos individuales y colectivos, busca fortalecer los cimientos de las organizaciones, promoviendo la resiliencia, la sostenibilidad, el desempeño, la cultura organizacional y el bienestar. De esta manera, se espera que este modelo contribuya a una transformación positiva en el sector petroquímico venezolano, generando un impacto duradero en la competitividad y el éxito de las organizaciones en el panorama global y local.

REFLEXIONES FINALES

Una vez presentado, analizado y discutidos los resultados obtenidos en la investigación, se procede a exponer las reflexiones finales del estudio, las cuales permiten dar respuesta a los objetivos planteados al inicio de este documento.

Las mismas se presentan por resultados resaltantes: En lo referente a los elementos del compromiso gerencial de la industria petroquímica”, se revela el orden de presencia de cada uno de ellos para la población seleccionada, indicando que necesidad tiene mayor presencia, siendo seguida en orden decreciente por los elementos instrumental, obligación y afecto respectivamente.

Para los encuestados, el elemento “Necesidad”, permite interpretar que para los gerentes de la petroquímica tienen cabida las metas ambiciosas, los elevados estándares para su desempeño y la satisfacción personal. Asimismo, el elemento “Instrumental”, permite inferir que los gerentes reconocen de forma moderada su papel en el desempeño de la organización, la motivación por la eficiencia en el logro de los objetivos y lo esencial de su contribución para lograrlo.

En cuando al elemento “Obligación”, los gerentes expresan de manera moderada obligación de mantener su cargo por expectativa externas a ellos (superiores y equipos de trabajo). Y, por último, el

elemento “Afecto”, que lleva a deducir que los gerentes sienten de forma moderada una conexión emocional hacia sus responsabilidades, gratificación y sentido de pertenencia con la petroquímica. En lo referente, los tipos de compromiso gerencial de la industria petroquímica”, se indica el indicador “moral” tiene mayor presencia, siendo seguida en orden decreciente por los tipos normativo y emocional respectivamente. La presencia del primer indicador (moral), permite interpretar que los gerentes de la petroquímica se esfuerzan por emprender acciones en línea con los preceptos éticos universales, considerando la moralidad adherida a principios universales y vinculándolo con decisiones en línea con los preceptos mencionados.

Asimismo, el indicador “Normativo” permite deducir que los gerentes de la petroquímica se sienten comprometidos con la ética organizacional, a la cual vinculan el compromiso normativo y consideran esencial para el éxito de la sostenibilidad de la organización. Y el indicador “Emocional”, muestra que los gerentes se sienten comprometidos con su trabajo, en lo cual influye la cultura organizacional y la calidad del liderazgo.

En referencia a los factores de compromiso gerencial de la industria petroquímica”, las respuestas emitidas por los gerentes encuestados dieron origen al posicionamiento de los indicadores revelando la importancia de cada uno de ellos, indicando que motivadores tiene mayor presencia, siendo seguido

en orden decreciente por los factores personales, inhibidores y relacionales, respectivamente.

El indicador “Motivacionales” permite interpretar que los gerentes de la petroquímica consideran la existencia de una relación entre optimismo y motivación, contribución del incentivo en este factor y de la interacción positiva entre miembros en la satisfacción laboral. Asimismo, el indicador “Personales” permite deducir que los gerentes de la petroquímica consideran que su autoeficacia, autoestima y motivación intrínseca influyen en su compromiso gerencial.

Por otro lado, indicador “Inhibidores”, muestra que para los gerentes la falta de reconocimiento y la falta de recompensas por el desempeño, así como la satisfacción laboral pueden inhibir el compromiso gerencial. En cuanto al indicador “Relacionales”, permite deducir que para los gerentes de la petroquímica las relaciones honestas con otros contribuyen a un mejor compromiso, se relacionan asertivamente con sus socios de trabajo y la colaboración entre equipos fomenta un ambiente laboral positivo. En cuanto a el desempeño financiero en el éxito organizacional de la industria petroquímica”, se indica que el margen de utilidad tiene mayor presencia, siendo seguido en orden decreciente por crecimiento y rentabilidad.

Donde el “Margen de utilidad” permite interpretar que los gerentes de la petroquímica consideran parcialmente que la industria ha logrado un margen de utilidad satisfactorio y una buena salud económica du-

rante el último año, pensando de modo similar respecto al cumplimiento de sus responsabilidades ambientales mientras mantiene un bien margen de renta.

Asimismo, el indicador “Crecimiento” permite deducir que los gerentes de la petroquímica manifiestan su desacuerdo ante enunciados referidos a crecimiento satisfactorio de la industria en el último año y que éste refleja la productividad de sus colaboradores, así como la idea de igualar el término crecimiento con éxito organizacional.

Y, por último, el indicador “Rentabilidad”, muestra el desacuerdo de los gerentes ante enunciados referidos a la capacidad efectiva de expansión de la industria, el logro de una rentabilidad satisfactoria y demostración de un alto nivel de crecimiento en el mercado en el último año.

En relación a el desempeño en el mercado en el éxito organizacional de la industria petroquímica”, los resultados interpretan fortaleza o presencia de cada indicador considerado en cuanto a la dimensión “participación en el mercado” y “satisfacción del cliente”, donde en la relación a la participación en el mercado, permite interpretar que los gerentes de la petroquímica consideran parcialmente que la industria ha logrado una proporción satisfactoria de ventas en su mercado, una buena gestión comercial en el último año y un impacto positivo por los múltiples actores involucrados en su segmento.

Seguidamente, la satisfacción del cliente permite deducir que los gerentes de la petroquímica consideran

parcialmente su acuerdo ante enunciados referidos al logro organizacional de una evaluación global satisfactoria, demostración de una buena gestión y un impacto positivo en la experiencia del cliente.

En relación a el desarrollo de innovación en el éxito organizacional de la industria petroquímica”, se concluye que el indicador nuevos productos tiene mayor presencia, siendo seguido por gastos de investigación y desarrollo.

En referencia al indicador “nuevos productos” se permite interpretar que, para los gerentes de la petroquímica, la industria no ha desarrollado nuevos productos representativos de novedades en el mercado, ni promoción de cambios sustanciales en las características de sus productos, ni capacidad para innovar en la oferta de estos durante el último año. Siguiendo con el indicador “gastos de investigación y desarrollo”, se permite concluir que para los gerentes de la petroquímica no reciben fondos destinados para incentivar la investigación, no asisten a actividades de capacitación en innovación, por lo cual manifiestan su desacuerdo a reconocer que la inversión en I+D potencia la capacidad innovadora de la empresa.

En referencia a los factores críticos en el éxito organizacional de la industria petroquímica”, enfocado dentro de la dimensión Factores críticos, se tiene que en relación al indicador “Preparación de los objetivos” permite interpretar que los gerentes de la petroquímica señalan cierto desacuerdo respecto

a considerar si la industria ha formulado objetivos coherentes con su misión, establecido una dirección guiada por sus objetivos o logrado un equilibrio entre la consecución de sus objetivos y la satisfacción de sus clientes.

Asimismo, el indicador “Determinación de las necesidades”, muestra que los gerentes de la petroquímica señalan cierto desacuerdo al considerar una identificación industrial adecuada de las necesidades de capacitación, de sus colaboradores, el uso de criterios técnicos estandarizados para determinar esos requerimientos y el logro de un equilibrio entre el desarrollo de las funciones necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo y la satisfacción de sus colaboradores.

Por otro lado, los “Niveles de planificación” permitieron deducir que entre los gerentes de la petroquímica existe cierto desacuerdo para considerar efectivas las estrategias desarrolladas por la industria, un equilibrio entre necesidades y requerimientos jerárquicos, abordados estos de lo global hacia lo específico.

Ahora bien, en referencia a los “Fines para la obtención de resultados”, se muestra el relativo desacuerdo de los gerentes de la petroquímica al creer que la industria ha alineado sus fines para obtener resultados acordes con las necesidades de los clientes, pensar en un logro equilibrado resultados – satisfacción del cliente o desarrollar una gestión estratégica industrial considerando tanto el entorno interno como el externo.

En cuando al indicador “Visión de resultados sociales”, permite deducir que los gerentes de la petroquímica manifiestan cierto desacuerdo para considerar que la industria ha adoptado una visión estratégica integradora de los objetivos ambientales con los económicos, creer que ésta ha generado valor económico y social al resolver sus retos o pensar que mide su desempeño en términos financieros y de impacto social

Finalmente, en cuando al indicador “Estrategias organizacionales novedosas” aparece en la sexta y última posición, indicando que los gerentes de la petroquímica señalan cierto desacuerdo a considerar que la industria ha desarrollado estrategias organizacionales, establecido un rumbo o determinado cánones concretos para medir su éxito basados en su visión.

Finalmente, se, despliego la propuesta de un modelo de compromiso gerencial para el éxito organizacional de la industria petroquímica, formulando a través de los resultados obtenidos por medios de los objetivos anteriormente referenciados, destacando que el mismo se construyó considerando alcance, objetivos del mismo, entre otras deferencias importantes para su puesta en marcha dentro de la industria petroquímica.

Existe una asociación significativa entre las variables compromiso gerencial y éxito organizacional, donde el coeficiente de correlación señala que la mencionada asociación es baja, interpretando que el aumento o disminución del compromiso geren-

cial se ve afectado por los cambios en el éxito organizacional de acuerdo con los datos registrados a partir de los cuestionarios aplicados a los gerentes de la petroquímica.

A pesar de estos resultados obtenidos, se recomienda reforzar y fortalecer los indicadores que han mostrado mayor debilidad, con la implementación del modelo propuesto de Compromiso Gerencial que permita que estas variables expliquen adecuadamente el Éxito Organizacional de la industria petroquímica venezolana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, SL, Furlong S. y Leiter MP (2023) The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Front. Psychol.* 14:1071924. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1071924.
- Allen, DG, Shore, LM y Griffeth, RW (2019). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Allen, NJ y Meyer, JP (2021). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(1), 1-27.
- Ayón Ponce, G. I., Alvarez Indacochea, A. A., Macías Villacreses, T. L. y Salazar Moran, A. L. (2023). El rol de la gestión estratégica en el éxito organizacional de las PYMES familiares. *RECLAMUC*, 7(2), 525-532. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.525-532](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.525-532)
- Barradas Martínez, MR, Rodríguez Lázaro, J. y Maya Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*, 10(28), 1-23. <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/html/>
- Bass, BM y Riggio, RE (2019). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Beauchamp, TL, y Childress, JF (2019). *Principles of biomedical ethics*. Oxford University Press.
- Brest, P. y Born, K. (2021). Strategic philanthropy. *Stanford Social Innovation Review*, 19(2), 28-35.
- Cabuya, D. (2019). La Actitud Gerencial Fundamentada En La Ética Profesional, Clave Para El Éxito Organizacional. FAEDIS - Programa de Administración de Empresas Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Estudios a Distancia Programa de Administración de Empresas - Bogotá
- Caralli, R.; Stevens, J.; young, L., y Wilson, W. (2019). Introducing the mission diagnostic protocol: A method for improving mission effectiveness. Technical Report CMU/SEI-2004-TR-004 ESC-TR-2004-004.
- Chaves, M. y Fedriani, E. (2023). Evaluación Del Desempeño de Los Emprendedores: Factores A Considerar En La Definición de Éxito Empresarial. *DIALNET*. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8845492>
- Chávez, N. (2012). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo, Venezuela: Editorial La Verdad.
- Chen, R. y Lee, HP (2020). The mediating role of relationship quality in the stakeholder commitment and loyalty process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 313-324.
- Contardi, S. (2019). Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. *Información, Cultura y Sociedad*. Researchgate. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/277231415_Gestion_de_informacion_dimensiones_e_implementacion_para_el_exit_organizacional
- Cubeiro Villar, JC (2023). La empresa, comunidad de aprendizaje. *Cuadernos de pedagogía*, (542), 23.

- Cuenca, R. y López, H. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. Podium, 37, 43-56. Disponible: doi:10.31095/podium.2020.37.4
- De Witte, H. (2019). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- Deci, EL y Ryan, RM (2020). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf
- Desafíos Organizacionales en Empresas Petroquímicas (2019). Sintec. <https://sintec.com/wp-content/uploads/2015/03/Desafios-Organizacionales-en-Empresas-Petroquimicas.pdf>
- Escobar Zurita, HW, Surichaqui Carhuallanqui, LM y Calvanapón Alva, FA (2023). Control interno en la rentabilidad de una empresa de servicios generales-Perú. *Visión de futuro*, 27(1), 160-181.
- Espinoza, E. y Calva, D. (2020). La ética en las investigaciones educativas. *Universidad y Sociedad* [online]. 2020, vol.12, n.4, pp.333-340. Epub 02-Ago-2020. ISSN 2218-3620.
- FACES (2022). REVISTA FACES Vol. 4 N° 1. Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales INFACES “Manuel Pocatería Jiménez”. Universidad de Carabobo. Disponible: <https://revistas.uc.edu.ve/index.php/revFACES/article/view/374/301>
- Forbes México. (2022). Innovación tecnológica: panorama rumbo a 2022
- Gómez Betancourt, G. y Cardona Arango, D. (2019). Rentabilidad empresarial: un análisis desde la perspectiva económica-financiera. *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle)
- Gómez Betancourt, G. y Cardona Arango, D. (2021). Desarrollo de mercado y rentabilidad empresarial: un análisis desde la perspectiva económica-financiera en la industria petroquímica. *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), 24(42), 11-40.
- Gómez Betancourt, G. y Cardona Arango, D. (2023). Rentabilidad empresarial: un análisis desde la perspectiva económica-financiera. *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), 23(41), 11-40.
- Gómez, A. (2021). *Planificación estratégica: conceptos, metodologías y casos prácticos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gómez, A., López, R., y García, J. (2023). Estrategia organizacional: proceso, niveles y modelos. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 22(2), 25-40.
- Gómez, J. (2019). Gestión estratégica: un modelo aplicado a las empresas del sector petroquímico. *Revista Espacios* [11], 40(17), 1-13.
- Guzmán, G.; Valdivia, M.; Aguilera, A. y Alvarado, A. (2020). COM-PROMISO ORGANIZACIONAL: ANTECEDENTES y CONSECUENCIAS. *Revista Conciencia Tecnológica*, núm. 60. Instituto Tecnológico de Aguascalientes. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/html/>
- Hakanen, JJ, Perhoniemi, R., y Toppinen-Tanner, S. (2018). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.
- Heidegger, M. (1927). *Ser y Tiempo*. Editorial Fondo de Cultura Económica. Disponible; <https://www.philosophia.cl/biblioteca/Heidegger/Ser%20y%20Tiempo.pdf>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2020). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.

- Hernández, TJ (2023). Editorial: Desempeño laboral y bienestar social en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 8-9. Disponible: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.1>
- Hernández, y Jaramillo J. y Hernández, G. (2021). La Relación entre el Compromiso Organizacional y la Rotación de Personal Obrero.
- Hidalgo, ALN, Ramírez, DHB y Ríos, GAC (2019). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios gerenciales*, 30(131), 153-161.
- Holguín, Y., Herrera, JM y Valencia, A. (2022). Métricas en indicadores de capacidades de aprendizaje, investigación y desarrollo en ciudades inteligentes. *Revista Geográfica Venezolana*.
- Huaman Huaman, R. (2023). Análisis de costos de producción y rentabilidad en la empresa TROTO ATLETIC, Cusco.
- Hurtado, L. y Toro, I. (2020). Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de Cambio. Venezuela: Editorial Episteme Consultores Asociados.
- Johnson, R., Smith, T., y Brown, A. (2020). Building strong manager-subordinate relationships: The role of trust, commitment, and emotional intelligence. *Journal of Business Communication*, 47(4), 371-393.
- Kahn, WA (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2020). Investigación del Comportamiento. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kim, H., y Park, JG (2019). The role of individual and organizational factors in workplace deviance. *Journal of business ethics*, 141(4), 787-799.
- Kotler, P., y Keller, KL (2021). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Lopes, I., Silva, P. y Carvalho, J. (2020). Critical success factors for project management: A literature review and a conceptual framework proposal. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Lumen Learning (2020). *Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos*.
- Luthans, F. (2019). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Mair, J., y Martí, I. (2021). Social entrepreneurship: The quest for social value creation. *Journal of Business Ethics*, 111(4), 555-577.
- Marín Figueredo, A y Pérez Ojeda, Y. (2022). *Gestión de Humanware post pandemia: clave del éxito organizacional*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina, 2022. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4526/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&i=Allowed=y>
- Martínez Laguna, N. (2021). Evolución y expresión territorial de la industria petroquímica en México. *Investigaciones Geográficas* [5], (46), 157-178.
- Martínez, L., González, E. y Hernández, M. (2023). Estrategia organizacional: intención, dirección y alcance. *Revista Latinoamericana de Administración Estratégica*, 21(3), 31-46.
- Maslow, AH (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mendiola Alfaro, A., Aguirre Montoya, C., Aguilar Valdez J., et al (2019). Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú. Principales factores cuantitativos y cualitativos que inciden en su rentabilidad. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*
- Mendoza Arvizo, U. y González Macías, C. (2022). Investigación y Desarrollo: efectos en el desempeño financiero de empresas manufactureras mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*.

- Meyer, J., Allen, NJ y Smith, C. (2021). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, JP y Herscovitch, L. (2021). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, JP y Parfyonova, NM (2019). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, 20(4), 283-294.
- Meyer, JP, Becker, TE y Vandenberghe, C. (2019). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, JP, Becker, TE, y Vandenberghe, C. (2019). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 793-817.
- Meyer, JP, Morin, AJ, y Vandenberghe, C. (2019). The motivation to commit to organizational values: The internalization of personal and institutional values and the role of social and managerial support. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 698-714.
- Meyer, JP, Stanley, DJ, y Parfyonova, NM (2021). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- Meyer, JP, y Allen, NJ (2019). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, JP, y Herscovitch, L. (2019). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 25(4), 299-312.
- Meyer, JP, y Herscovitch, L. (2021). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, JP. y Allen, NJ. (2021). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Molero, L.; Pirela, J.; Aguirre, R.; Inciarte, V. (2019). Gerente 3.0: Una perspectiva ontológica y axiológica. Editorial Inver-E-Group Venezuela C.A. Disponible: https://reneaguirrephd.com/es/wp-content/uploads/2022/06/Gerente_30.pdf
- Moreno-Moya, M. y Munuera-Alemán, JL (2019). ¿Es importante la creatividad en el desarrollo de nuevos productos? *Universia Business Review*, 44(4), 72-86.
- Nava Rosillón, Marbelis Alejandra. (2019). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. Recuperado en 09 de agosto de 2023, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tln=es.
- Negrín, L. (2019). *Relación Entre El Compromiso Organizacional y Otras Variables Psicosociales*. Trabajo especial de grado Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Nietzsche, F. (1886). *Más allá del bien y del mal*. Editorial Alianza. Disponible: <https://www.alianzaeditorial.es/libro/bibliotecas-de-autor/mas-alla-del-bien-y-del-mal-friedrich-nietzsche-9788420671741/>
- Nussbaum, MC (2021). *Political emotions: Why love matters for justice*. Harvard University Press.
- Ochoa, HD (2022). La Investigación y Desarrollo Tecnológico como cna Inversión para la Defensa Nacional en América Latina. *Revista de la Academia del Guerra del Ejército Ecuatoriano*.
- Oliver, RL (2021). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (3rd ed.). Routledge.

- OMPI. (2022). Índice Mundial de Innovación 2022.
- OMS (2021). Necesidades, percepciones y demandas de las comunidades: instrumento de evaluación comunitaria.
- Ortegón, E., Pacheco, JF y Prieto, A. (2019). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Cepal.
- Paella, S. y Martins, F. (2019). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Peña, M.; Díaz, M.; Chávez, A. y Sánchez, C. (2019). El Compromiso Organizacional como parte del Comportamiento de los Trabajadores de las Pequeñas Empresas. *Revista Internacional Administración y Finanzas* Vol. 9, No. 5, 2016, pp. 95-105. Disponible: <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>
- Pérez Torres, E. y Solleiro Rebolledo, JL (2019). El crecimiento empresarial como estrategia competitiva: un análisis desde la perspectiva del recurso-capacidad-competencia-ventaja competitiva sostenible (RCCVCS). *Contaduría y Administración*, 59(4), 221-248.
- Pérez Torres, E. y Solleiro Rebolledo, JL (2021). El desarrollo de mercado como estrategia competitiva: un análisis desde la perspectiva del recurso-capacidad-competencia-ventaja competitiva sostenible (RCCVCS) en la industria petroquímica. *Contaduría y Administración*
- Pérez, A. (2020). Cultura organizacional y logro de resultados: un estudio exploratorio en empresas del sector petroquímico en Colombia. Tesis doctoral inédita. Universidad Nacional Abierta y a Distancia [12], Bogotá.
- Pérez, J. (2022). Planificación empresarial: teoría y aplicaciones. Barcelona: Deusto.
- Pérez, J., Rodríguez, M. y Sánchez, P. (2023). Estrategia organizacional: concepto, tipos y ejemplos. *Revista Internacional de Administración y Gestión Empresarial*, 25(1), 13-28.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2021). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Riketta, M. (2019). Organizational commitment: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 236-256.
- Riketta, M. (2020). Commitment in the workplace: An integrative review. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 411-429.
- Robayo Acuña, PV (2019). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125-140.
- Robbins, S. y Judge, T. (2020). Comportamiento organizacional (17a ed.). Pearson Educación.
- Robbins, SP (2019). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.
- Robbins, SP y Coulter, M. (2019). Administración. Pearson Educación.
- Robbins, SP y Coulter, M. (2019). Management (14th ed.). Pearson.
- Rockart, JF (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.
- Rodríguez, M. (2021). Evaluación de la gestión de recursos humanos en las clínicas privadas. Tesis Doctoral (Doctorado en Ciencias Sociales y Humanidades). Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Rodríguez, M. (2021). Planificación organizacional: enfoques y herramientas. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rousseau, DM (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.

- Samaniego, R. y Páez, X. (2022). Liderazgo e Inteligencia Emocional a Nivel Gerencial; Perspectivas del Conocimiento Ontológico, Epistemológico, Metodológico y el Paradigma. *Revista de Investigación de la Ciencia Turística- RICIT*. no. 16. Disponible: <https://publicaciones.udet.edu.ec/index.php/ricit/article/download/154/267>
- Santillán, J. y Martínez, J. (2021) Guía metodológica para la identificación de necesidades de capacitación, elaboración de los reportes del plan anual institucional de capacitación y su ejecución, para el sector público. Ministerio del trabajo, septiembre. Quito Ecuador
- Sartre, JP (1943). *El ser y la nada*. Editorial Losada. Disponible: <https://elartedepreguntar.files.wordpress.com/2009/06/sartre-jean-paul-el-ser-y-la-nada.pdf>
- Schumpeter, JA (2022). *Capitalism, socialism and democracy* (7th ed.). Routledge.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.
- Shore, LM, Randel, AE, Chung, BG, Dean, MA, Ehrhart, KH, y Singh, G. (2019). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 45(1), 220-255.
- Shore, LM, Randel, AE, Chung, BG, y Dean, MA (2019). Holistic commitment: A meta-analysis of its antecedents, consequences, and correlates. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 112-128
- Sinek, S. (2019). *Find your why*. Gramedia Pustaka Utama.
- Singer, P. (2019). *The most good you can do: How effective altruism is changing ideas about living ethically*. Yale University Press.
- Soto, V. y López, A. (2023). Modelando crecimiento y rentabilidad empresarial de la industria de Coahuila. *Ensayos. Revista de economía*, 42(1), 1-32.
- Tang, WG (2020). ¿Es siempre bueno el compromiso afectivo? Una mirada a los efectos dentro de la persona sobre la satisfacción de necesidades y el agotamiento emocional. *Journal of Vocational Behavior*. Disponible: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103411>
- Thompson, J. y Jones, M. (2019). Managerial communication: The link between frontline leadership and organizational performance. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80(4), 402-426.
- Torres, D. (2021). Rentabilidad de una empresa: qué es, cómo calcularla y ejemplos. HubSpot Blog. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/rentabilidad-empresa>
- Vásquez, F. (2020). *Modelo Gerencial Ético Socio-productivo Para La Industria Petrolera Venezolana*. Trabajo especial de grado de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín – Urbe.
- Veliz, E. (2023). Análisis de La Rentabilidad y Competitividad Digital como Componentes Claves del Éxito en las Organizaciones Empresariales Latinoamericanas en Respuesta al Covid-19, 2020. Vol. 2 Núm. 2: REICIT. Disponible: <https://revistas.up.ac.pa/index.php/REICIT/article/view/3583>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley y Sons.
- Zeithaml, VA, Bitner, MJ y Gremler, DD (2021). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

CONTENIDO

DEDICATORIAS	5
AGRADECIMIENTO	8
PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	13
I. ACERCAMIENTO A LA REALIDAD ESTUDIADA	21
IMPORTANCIA DEL COMPROMISO EN EL ÉXITO GERENCIAL	30
II. ANDAMIAJE TEÓRICO	37
ESTUDIOS PREVIOS	37
RESERVORIO DE CONOCIMIENTOS	55
COMPROMISO GERENCIAL	56
ELEMENTOS DE COMPROMISO GERENCIAL	58
<i>Afecto</i>	61
<i>Obligación</i>	63
<i>Necesidad</i>	66
<i>Instrumental</i>	68
TIPOS DE COMPROMISO GERENCIAL	70
<i>Emocional</i>	73
<i>Normativo</i>	75
<i>Moral</i>	76
FACTORES DE COMPROMISO GERENCIAL	78
<i>Personales</i>	82
<i>Relacionales</i>	84
<i>Motivacionales</i>	86
<i>Inhibidores</i>	90
ÉXITO ORGANIZACIONAL	91
DESEMPEÑO FINANCIERO EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL	94
<i>Rentabilidad</i>	96
<i>Crecimiento</i>	99
<i>Margen de utilidad</i>	101
DESEMPEÑO EN EL MERCADO EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL	103
<i>Participación en el Mercado</i>	106
<i>Satisfacción del Cliente</i>	108

DESARROLLO DE INNOVACIÓN EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL	110
<i>Nuevos productos</i>	112
<i>Gastos en Investigación y Desarrollo</i>	114
FACTORES CRÍTICOS EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL	116
<i>Estrategias Organizacionales Novedosas</i>	118
<i>Fines para la obtención de los resultados</i>	120
<i>Niveles de Planificación</i>	122
<i>Preparación de los Objetivos</i>	124
<i>Determinación de las Necesidades</i>	126
<i>Visión de Resultados Sociales</i>	128
III. RUTAS METODOLÓGICAS	131
ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO	131
LA ÉTICA COMO BASE HUMANIZANTE EN INVESTIGACIÓN	149
PROCEDIMIENTOS DE CADA ACCIÓN EMPRENDIDA	150
IV. RESULTADOS SOBRESALIENTES DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	153
GERENCIA LIQUIDA EN NÚMEROS COMENTADOS	153
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	155
V. MODELO PROPUESTO DEL COMPROMISO GERENCIAL PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL	211
MODELO TEJIDO VIRTUOSO DE COMPROMISO GERENCIAL PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA PETROQUÍMICA	211
JUSTIFICACIÓN DEL MODELO: TEJIDO VIRTUOSO	212
OBJETIVOS DEL MODELO: TEJIDO VIRTUOSO	214
ESTRUCTURA DEL MODELO: TEJIDO VIRTUOSO	216
HILO 1: COMPROMISO CONSIGO MISMO	219
HILO 2: COMPROMISO DESDE LA	

RESPONSABILIDAD SOCIAL	221
HILO 3: COMPROMISO DESDE LA ÉTICA	222
HILO 4: COMPROMISO CON LA CALIDAD DE VIDA	224
HILO 5: COMPROMISO AJUSTADO A LA REALIDAD O ENTORNO	225
HILO 6: COMPROMISO CON LA FELICIDAD	227
VIABILIDAD DEL MODELO	229
ALCANCE	232
REFLEXIONES FINALES	235
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	243

Este libro fue diseñado y exportado para su publicación en AMAZON por SULTANA DEL LAGO EDITORES, en los talleres gráficos del poeta Luis Perozo Cervantes, en Maracaibo, estado federal del Zulia, en el continente americano, del planeta tierra; a los 11 días del mes de abril de 2024, el mismo día de 1900 en que nace político y escritor Valmore Rodríguez.