

# Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”



La Universidad que Siembra



VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
SOCIAL  
ESTADO BARINAS

## MODELO DE GERENCIA AVANZADA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN PDVSA-DEP LOS LLANOS

**Autor:** Rossiel Cuevas

**Tutor:** Dr. Marcos Meza

Barinas, Mayo de 2025

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Postgrado en Administración Mención Gerencia General

La Universidad que siembra

**MODELO DE GERENCIA AVANZADA EN EL FORTALECIMIENTO  
DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN PDVSA-DEP LOS LLANOS**

Trabajo Especial de Grado Presentado como Requisito parcial para optar al grado de Magíster Scientiarum en Administración Mención Gerencia General

**Autor:** Rossiel Cuevas

**Tutor:** Dr. Marcos Meza

Barinas, Mayo de 2025



### ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 09:00 a.m. del día 08 de Mayo del 2025, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Dr. Marcos Meza** (Tutor - Coordinador UNELLEZ), **Dra. Esther Sánchez** (Jurado principal - UNELLEZ), **Dra. Iris Lagos** (Jurado principal externo UFT), titulares de las cédulas de identidad N°: 11.714.829, 16.514.459, 10.115.710, respectivamente quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según RESOLUCIÓN N° CAEA/2025/02/224 DE FECIJA: 20/02/2025 ACTA N°15 ORDINARIA N°224, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado “**MODELO DE GERENCIA AVANZADA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN PDVSA-DEP LOS LLANOS**” presentado por la Maestranda: **ROSSIEL CUEVAS**, titular de la Cédula de Identidad N°, V- 20.011.335, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magíster Scientiarum en Gerencia General**, Con una duración de **Treinta (30) minutos**. Realizó la disertación, así mismo, el (la) ponente respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado, después de sus deliberaciones, por unanimidad acordó el veredicto de: APROBADO el Trabajo de Grado aquí mencionada. Dando fe y en constancia de lo aquí expresado firman:

Dr. Marcos Meza  
C.I. N° 11.714.829  
(Tutor - Coordinador-UNELLEZ)

Dra. Esther Sánchez  
C.I. N° 16.514.459  
(Jurado principal UNELLEZ)



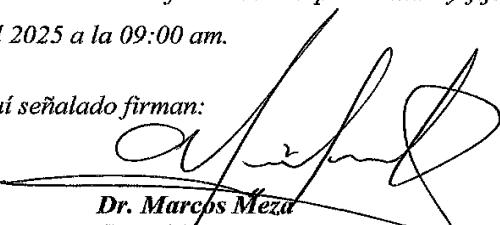
Dra. Iris Lagos  
C. I. N° 10.115.710  
(Jurado principal externo UFT)



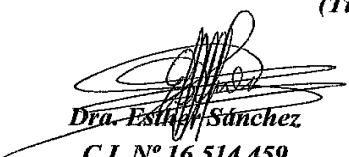
## ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 11:00 a.m. del día 17 de Marzo del 2025, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Dr. Marcos Meza** (Tutor - Coordinador UNELLEZ), **Dra. Esther Sánchez** (Jurado principal - UNELLEZ), **Dra. Iris Lagos** (Jurado principal externo UFT), titulares de las cédulas de identidad N°: **11.714.829**, **16.514.459**, **10.115.710**, respectivamente quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2025/02/224 DE FECHA: 20/02/2025 ACTA N°15 ORDINARIA N°224**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado **“MODELO DE GERENCIA AVANZADA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN PDVSA-DEP LOS LLANOS”** presentado por la Maestranda: **ROSSIEL CUEVAS**, titular de la Cédula de Identidad N°, V- 20.011.335, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Gerencia General**, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 36 y siguientes de la Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales y 54 del Reglamento de Estudios Avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” -- UNELLEZ 2021, **ADMITIR** el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 08 de Mayo del 2025 a la 09:00 am.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

  
**Dr. Marcos Meza**  
C.I. N° **11.714.829**

(Tutor- Coordinador UNELLEZ)

  
**Dra. Esther Sánchez**  
C.I. N° **16.514.459**

(Jurado principal UNELLEZ)



  
**Dra. Iris Lagos**  
C. I. N° **10.115.710**

(Jurado principal externo UFT)



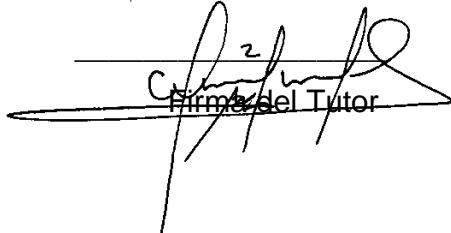
### CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Luego de leer y revisar el trabajo de grado titulado: **Modelo de Gerencia Avanzada en el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en PDVSA-DEP los Llanos**, presentada por la ciudadana: Rossiel Cuevas, titular de la cédula de identidad No. V.- 20.0011.335 estudiante de la Maestría en Administración Mención Gerencia General. Certifico que el mismo reúne las condiciones necesarias para ser sometido a presentación pública, a cargo del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas a los 12 días del mes de noviembre del dos mil veinticuatro.

Nombre y Apellido del Tutor:

Dr. Marcos Meza



\_\_\_\_\_  
C. Meza  
Firma del Tutor

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso, quien me dio las fuerzas necesarias para seguir adelante ante las adversidades encontradas en este camino tan difícil pero importante en mi vida y esencial para mi formación integral.

A mis padres, por ser incondicionales en todo momento de mi vida.

A mi compañero de vida, por ser de gran apoyo desde que unimos nuestras vidas.

A la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), específicamente al área de postgrado por haberme aportado la enseñanza necesaria para reforzar y adquirir nuevos conocimientos que me permitirán mejorar mi labor profesional.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I. EL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Objetivos de la Investigación.....	10
1.2.1 Objetivo General.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 Justificación de la Investigación.....	11
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 Antecedentes de Investigación.....	15
2.2 Bases Teóricas.....	19
2.1 Modelo de Gerencia Avanzada.....	19
2.2 Cultural Organizacional.....	30
2.3 Bases Legales.....	39
2.4 Sistema de variables.....	42
<b>III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>45</b>
3.1 Naturaleza de la Investigación.....	46
3.2 Tipo y Diseño de Investigación.....	46
3.3 Población y Muestra.....	48
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	49
3.5 Validez y Confiabilidad de la Investigación.....	50
3.6 Técnicas de Análisis de Datos.....	51

<b>IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	52
Análisis de los resultados.....	52
<b>V. LA PROPUESTA.....</b>	74
5.1. Presentación.....	74
5.2. Objetivo del modelo.....	74
5.3 Justificación.....	75
5.4 Fundamentación teórica.....	76
5.5 Representación visual del modelo.....	79
5.6 Componentes del modelo.....	80
<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	84
6.1 Conclusiones.....	84
6.2 Recomendaciones.....	66
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	88
<b>ANEXOS.....</b>	94
A.- Modelo del instrumento.....	95
B.- Validez del instrumento.....	102
C.- Calculo de confiabilidad.....	115

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>pp.</b>
1	Características del modelo gerencial avanzado (MGA).....	21
2	Componentes del MGA EUSKALIT (2023).....	29
3	Componentes y aportes de la cultura positiva.....	38
4	Sistema de Variables.....	42
5	Operacionalización de Variables.....	44
6	Rango de Interpretación de la Confiabilidad.....	51
7	Distribución de Frecuencias de la Variable Gerencia Avanzada, Dimensión: Enfoque holístico y estratégico, indicador: Talento humano.....	53
8	Distribución de frecuencias de la variable gerencia avanzada, dimensión: enfoque holístico y estratégico, indicador: Liderazgo transformacional.....	54
9	Distribución de frecuencias de la variable gerencia avanzada, dimensión: enfoque holístico y estratégico, indicador: Enfoque estratégico.....	55
10	Distribución de frecuencias de la variable gerencia avanzada, dimensión: enfoque holístico y estratégico, indicador: Adaptación del cambio.....	56
11	Distribución de frecuencias de la variable gerencia avanzada, dimensión: enfoque holístico y estratégico, indicador: Adhesión ética.....	57
12	Distribución de frecuencias de la variable gerencia avanzada, dimensión: enfoque holístico y estratégico, indicador: Innovación.....	58
13	Distribución de frecuencias de la variable gerencia avanzada, dimensión: enfoque holístico y estratégico, indicador: Responsabilidad social.....	59

14	Distribución de frecuencias de la variable gerencia avanzada, dimensión: enfoque holístico y estratégico, indicador: MGA EUSKALIT.....	60
15	Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Componentes y tipo de cultura, indicador: Visión.....	61
16	Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Componentes y tipo de cultura, indicador: Valores.....	62
17	Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Componentes y tipo de cultura, indicador: Creencias.....	63
18	Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Componentes y tipo de cultura, indicador: Normas.....	64
19	Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Componentes y tipo de cultura, indicador: Autocrática.....	65
20	Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Componentes y tipo de cultura, indicador: Democrática.....	66
21	Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Componentes y tipo de cultura, indicador: Innovadora.....	67
22	Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Cultura positiva, indicador: Motivación.....	68
23	Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Cultura positiva, indicador: Comunicación.....	69
24	Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Cultura positiva, indicador: Compromiso.....	70

25	Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Cultura positiva, indicador: Prácticas compartidas.....	71
26	Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Cultura positiva, indicador: Alta satisfacción laboral.....	72

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figuras</b>	<b>pp.</b>
1 Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Talento humano.....	53
2 Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Liderazgo transformacional.....	54
3 Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Enfoque estratégico.....	55
4 Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Adaptación del cambio.....	56
5 Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Adhesión ética.....	57
6 Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Innovación....	58
7 Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Responsabilidad social.....	59
8 Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: MGA EUSKALIT.....	60
9 Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Visión.....	61
10 Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Valores.....	62
11 Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Creencias.....	63
12 Representación de la distribución porcentual de la opinión	

	de los encuestados con relación al indicador: Normas.....	64
13	Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Autocrática....	65
14	Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Democrática...	64
15	Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Innovadora....	67
16	Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Motivación....	68
17	Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Comunicación.	69
18	Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Compromiso...	70
19	Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Prácticas compartidas.....	71
20	Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Alta satisfacción laboral.....	72

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIAL GENERAL**

**MODELO DE GERENCIA AVANZADA EN EL FORTALECIMIENTO  
DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN PDVSA-DEP LOS LLANOS**

**Autor:** Rossiel Cuevas  
**Tutor:** Dr. Marcos Meza  
**Año:** 2024

**RESUMEN**

La cultura organizacional de los trabajadores públicos se ve afectado por factores intrínsecos propios del contexto empresarial como el estilo gerencial, comunicación, liderazgo, políticas, creencias y los incentivos laborales. La investigación tiene como objetivo proponer un modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Gerencia de Coordinación Operacional PDVSA-DEP los Llanos, Barinas estado Barinas. Año 2024. El estudio se enmarcó en el paradigma cuantitativo, modalidad proyecto factible, apoyada en una investigación de campo y diseño no experimental. La población quedó constituida por quince (15) trabajadores de la referida gerencia. En relación con las técnicas de recolección de información se aplicó la encuesta mediante el diseño de un cuestionario sustentado en la escala Likert (Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca). El referido instrumento fue sometido a los criterios de validez mediante el juicio de expertos y la confiabilidad se determinó con el cálculo del coeficiente de Alpha de Cronbach. En cuanto al procesamiento y análisis de la información se utilizó la estadística descriptiva para tabular, procesar y graficar los resultados con el objeto de interpretarlos en contraste con las bases teóricas consultadas. Como conclusión se tiene que: El diseño del modelo de gerencia avanzada se ha centrado en la integración de componentes clave que permitirán fortalecer la cultura organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Los valores compartidos, las personas, enfoque estratégico, innovación, cultura organizacional innovadora, resultados y los clientes se han identificado como elementos fundamentales para impulsar el cambio y el desarrollo sostenible de la organización.

**Palabras Claves:** Modelo, gerencia avanzada, cultura organizacional.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la gerencia se encuentra inmersa en desafíos políticos, económicos, culturales y sociales, que demanda una gerencia avanzada, en contraste con los enfoques tradicionales de gestión, que se centraban en la eficiencia, la gerencia avanzada reconoce la complejidad del entorno empresarial actual, así como, la necesidad de adoptar un enfoque más flexible. De allí, que el modelo de gerencia avanzada (MGA) es un enfoque holístico para la gestión de organizaciones que busca alcanzar el éxito sostenible en un entorno empresarial cada vez más complejo. A diferencia de los modelos tradicionales de gerencia que se enfocan en aspectos específicos de la organización, el MGA adopta una visión sistémica que integra diversos elementos clave para el crecimiento a largo plazo.

Esta cosmovisión gerencial permite abordar la cultura organizacional, definida como el conjunto de creencias, valores, normas y prácticas compartidas que caracterizan a una organización y que guían el comportamiento de sus miembros. Esta cultura se manifiesta en diversos aspectos de la vida organizacional, como la forma en que se toman las decisiones, la manera en que se interactúa con los clientes y proveedores, el estilo de liderazgo predominante y el clima laboral general.

Asimismo, la gerencia de las empresas públicas venezolanas ha evolucionado hacia un enfoque consultor e interdisciplinario que busca mejorar la eficiencia, la sostenibilidad y la competitividad de estas organizaciones en un entorno cambiante. La integración de diferentes disciplinas en la gestión empresarial ha demostrado ser estrategias efectivas para enfrentar los retos actuales y garantizar el éxito a largo plazo de las empresas públicas en Venezuela.

En este orden de ideas, la investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en PDVSA-DEP los Llanos, Barinas estado Barinas. La investigación que se llevará a cabo se enmarcará en el enfoque cuantitativo, modalidad proyecto factible, apoyado en un estudio de campo y nivel descriptivo. Este enfoque se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos para poder realizar inferencias sobre una población más amplia. Vale decir, que el enfoque cuantitativo es ampliamente utilizado en diversas áreas del conocimiento, ya que proporciona datos concretos y objetivos que pueden ser analizados de manera sistemática.

En este caso, la población de quedó conformada por quince (15) trabajadores, lo que permitirá obtener resultados significativos y representativos. En este sentido, se recopilará información cuantitativa sobre el tema seleccionado, con el objetivo de analizar de manera detallada las características y comportamientos de la población de estudio.

También es importante señalar, que el estudio de campo se refiere al lugar donde se llevó a cabo el estudio. En este caso, se realizó en un entorno natural o en condiciones similares a las del entorno natural, lo que permitió obtener datos más cercanos a la realidad y minimizar posibles sesgos. Esto es importante para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Para lograr este cometido se estructura en capítulos:

El Capítulo I, El Problema, constituido por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, justificación. El Capítulo II, contentivo del Marco Referencial, refleja los antecedentes del estudio, bases teóricas, bases legales y sistema de variables. El Capítulo III, el Marco Metodológico, se plantea la naturaleza, tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de la información, validación y confiabilidad del instrumento y, análisis de los resultados. Capítulo IV,

Análisis e Interpretación de los Resultados: se presenta un análisis de cada dimensión considerando su indicador.

Asimismo, Capítulo V, La Propuesta: Describe los objetivos, fundamentación teórica, modelo gerencial, viabilidad técnica, organizacional y social. Capítulo VI, Conclusiones y recomendaciones: Se presentan las reflexiones finales por objetivo, las recomendaciones para la empresa y trabajadores. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema de investigación

En la actualidad, la gerencia juega un papel fundamental en el éxito y la supervivencia de las empresas a nivel mundial. Con los constantes cambios en la sociedad, los efectos de la globalización y la creciente competitividad en el mercado, es crucial contar con una gerencia avanzada que pueda adaptarse a estos desafíos y resolver los problemas que se presentan en el contexto internacional. De allí, que una de las principales ventajas de la gerencia avanzada es su capacidad para anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Con la globalización, las empresas se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, donde las tendencias de los consumidores pueden cambiar rápidamente.

Vale decir, que la gerencia avanzada (en adelante GA) tiene la habilidad de identificar estas tendencias y ajustar las estrategias de la empresa de manera oportuna para mantenerse relevante y competitivo en el mercado global. Desde la óptica de Hitt et al (2016), la GA "es un proceso que implica la formulación, implementación y evaluación de estrategias diseñadas para posicionar a una empresa para lograr sus objetivos a largo plazo" (p.56). Además, la GA también es capaz de gestionar de manera efectiva la diversidad cultural en los mercados internacionales. Con la expansión de las empresas a nivel mundial, es fundamental contar con líderes que puedan comprender y respetar las distintas culturas, normas y prácticas empresariales de los países en los que operan. La gerencia avanzada puede fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, lo que contribuye al éxito de la empresa.

En el contexto latinoamericano, Grant (2016) afirma que la "aplicación de la GA en los mercados de Colombia, Chile y Perú, tiene mayor competitividad,

es decir, permite a las empresas desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el mercado, al aprovechar sus recursos y capacidades de manera efectiva" (p.48). Se infiere que las empresas que aplican la gerencia avanzada están mejor posicionadas para competir en el mercado, ya que pueden ofrecer productos o servicios de mayor calidad, a menor costo o con características más atractivas para los clientes.

Por su parte, (Mintzberg, 2015) señala que la GA permite dar "mayor adaptabilidad, debido a que ayuda a las empresas a ser más adaptables a los cambios del entorno, lo que les permite responder de manera efectiva a las nuevas oportunidades y amenazas" (p.78). Por tanto, la capacidad de una organización para ajustarse a cambios en su entorno, tanto internos como externos. Esto incluye la capacidad de responder rápidamente a nuevas oportunidades de mercado, así como a amenazas como cambios en las regulaciones, la aparición de nuevos competidores o crisis económicas.

Otra ventaja de la gerencia avanzada es su capacidad para resolver problemas de manera eficiente y efectiva. Por tanto, los gerentes postmodernos que aplican la GA tiene la experiencia y las habilidades necesarias para identificar las causas de los problemas, desarrollar estrategias efectivas y tomar decisiones acertadas para superar las dificultades que se presentan en el contexto empresarial, como por la ausencia de liderazgos transformacional, proceso comunicacionales pasivos, carencia de innovación, ausencia del pensamiento estratégico y problemas de cultura organizacional.

En opinión de Schein (2017) la GA promueve el "mejoramiento de la cultura organizacional positiva, basada en la confianza, la comunicación y el trabajo en equipo" (p.112). Entonces, facilita la capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, así como, ayuda al gerente en su habilidad para gestionar la diversidad cultural y resolver problemas de manera eficiente. Dentro de este contexto, surge el conocimiento y desarrollo de modelos gerenciales avanzados como herramientas de la gerencia

postmoderna creativa e innovadora para lograr el desarrollo organizacional y competitividad empresarial.

Indica Hitt et al (2016), que el modelo de gerencia avanzada "es un enfoque sistemático para la toma de decisiones estratégicas que ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos a largo plazo" (p.78). De tal manera, que un modelo de gerencia avanzada (en adelante MGA) es un enfoque integral de la gestión que busca optimizar el desempeño de las organizaciones a través de una planificación estratégica efectiva, una ejecución eficiente y un control constante. Dentro de su impacto esta el reconocimiento de una cultura positiva sustentada en el compromiso, creatividad, satisfacción personal y laboral, liderazgo transformacional, la innovación de los procesos, normas y políticas.

## **1.2 Contextualización epistemológica y bioética de la investigación**

La gerencia constituye un entramado de acciones que van desde la comprensión bioética del hombre, su entorno y hasta los indicadores de eficacia empresarial que impacta en una sociedad. El reto en la práctica de la gerencia se traduce en encontrar la forma para que los empleados o trabajadores contribuyan con sus esfuerzos para alcanzar las metas de la organización y consigan satisfacer sus necesidades individuales. Señala Rivera (2010) que las organizaciones son la expresión de una "realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico. Esa realidad refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional" (p.01). En ese sentido, los líderes de la organización pueden aplicar herramientas, recursos y requerimientos que le apoyen en la atención adecuada de sus trabajadores, para lograr un mejor desempeño laboral .Por tanto, la nueva gerencia es:

*Netamente consultora, interdisciplinaria, al estar conformada por la participación de diversos campos del saber preocupado por la clase de*

*hombre generado en la gran empresa. Al mismo tiempo critica al enfoque reductivo de la gerencia tradicional en el cual no se le presta atención a la esfera social en cuyo seno se desempeña la actividad laboral limitando la efectividad de la gerencia* (Desiato y Guevara, 2010:183).

En efecto, la interdisciplinariedad de la nueva gerencia implica la integración de diferentes disciplinas en la toma de decisiones y la gestión de las empresas públicas. Esto significa que se consideran aspectos económicos, sociales, ambientales y políticos al momento de diseñar e implementar estrategias empresariales. Esta visión holística de la gestión empresarial contribuye a la sostenibilidad de las empresas públicas y al cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

En este contexto de ideas, la gerencia de empresas públicas venezolanas ha experimentado un cambio significativo en los últimos años, adoptando un enfoque netamente consultor e interdisciplinario. Esta nueva forma de gestionar las empresas públicas ha surgido como una respuesta a los desafíos y dificultades que enfrentan estas organizaciones en un entorno económico y político complejo.

Para lograr este cometido, el modelo de gerencia avanzada y la cultura organizacional son dos elementos clave para el éxito de las organizaciones, especialmente en el contexto complejo y desafiante que enfrentan las empresas públicas venezolanas. Entonces, la GA se presenta como una herramienta fundamental para abordar las problemáticas que aquejan la cultura organizacional de las empresas, especialmente en el contexto actual caracterizado por la complejidad, la incertidumbre y el cambio constante de normas, políticas y estilos gerenciales.

En este mismo orden y dirección la cultura organizacional Gordon (2006) señala que “es un sistema compartido de valores, creencias y hábitos dentro de la organización que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento” (p.45). A partir de esta afirmación se infiere, la cultura constituye un conjunto de acuerdos organizacionales sustentados en

los valores personales, políticas, normas, principios morales y procedimientos de trabajo con el objeto de cumplir la visión y misión de la empresa.

Conectando estas ideas con el marco de la cultura organizacional en las empresas de Venezuela, Pérez (2020) señala que existe “una alta centralización del poder, una comunicación deficiente, una falta de trabajo en equipo y una baja motivación de los empleados” (p.56). Estos factores culturales negativos impactan negativamente en el desempeño laboral de los empleados, afectando la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción laboral.

Cabe destacar, que la problemática de la cultura organizacional en las empresas venezolanas requiere atención urgente por parte de los gerentes. La implementación de estrategias de gerencia avanzada, enfocadas en la transformación cultural, el desarrollo del liderazgo efectivo, comunicación efectiva, trabajo en equipo y motivación de los empleados, puede contribuir a superar las dificultades y alcanzar un desempeño superior.

Esto se evidencia en estudios de investigación a nivel regional, Rey (2023), señala que la problemática de cultura es cuando “el personal directivo genera un clima organizacional pasivo, la gerencia carece de acciones de talento humano, ausencia de planes específicos para minimizar conflictos. Por tanto, se requiere de acciones dirigidas a la motivación, capacitación, mejoramiento profesional y cultura productiva” (p.9). En efecto, la transformación cultural es un proceso complejo que requiere tiempo, esfuerzo y compromiso de todos los miembros de la organización, pero los beneficios potenciales para la empresa son significativos en términos de productividad, competitividad, satisfacción del cliente y compromiso de los empleados.

A la situación antes descrita no escapan las empresas públicas acantonadas en el estado Barinas, donde la empresa Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA), principal industria venezolana en el sector petrolero, en sus áreas de influencia tiene organizaciones de índoles operativas y

administrativas, es decir, la cadena de valor de la empresa se estructura medularmente para los procesos de: exploración, explotación, producción, refinación, comercialización de crudo. En el 2022, PDVSA dirige su influencia de explotación y producción en esta área bajo los Campos Ayacucho, Boyacá, Carabobo y Junín.

Puntualmente, la sede de la gerencia de coordinación operacional DEP. Los Llanos (C.O), realiza operaciones específicamente en los estados Apure, Barinas y Guárico. En este sentido, el presente estudio tiene como marco espacial para pensar la realidad de la sede del estado Barinas, debido es una de las gerencias de vital importancia en la Dirección Ejecutiva Los Llanos, por ser la organización encargada de: a) fiscalizar y contabilizar el crudo producido en los estados Apure, Barinas y Guárico; b) Garantizar el cumplimiento de los objetivos de transporte (transferencia) de crudo desde las divisiones mediante los oleoductos hacia la Refinería El Palito ubicada en el estado Carabobo, de forma oportuna y en especificaciones de calidad según requerimientos, con el mínimo impacto al ambiente; c) Garantizar de manera eficaz y eficiente la ejecución del presupuesto, cumpliendo con los procedimientos, normas administrativas y financieras aplicables.

Mediante observaciones y conversaciones informales con el personal que integra la coordinación operacional DEP. Los Llanos, se aprecio que la gerencia carece de acciones de talento humano que fortalezcan el ambiente de trabajo, el proceso de comunicación se ve afectada por un ambiente de autoridad y normas, asimismo, se aprecio la ausencia de prácticas compartidas para establecer un clima laboral innovador.

A través de entrevistas informales con los gerentes se pudo conocer que: a) En la coordinación se establece una cultura organizacional tradicional, pasiva fundamentada en normas y políticas nacionales; b) además utilizan una estructura organizativa cambiante; c) normativa interna desactualizada; d) Los empleados informan que existe burocracia en los procesos de aprobación; e) asimismo, se apreció una ausencia de estilo gerencial

innovador, participativo, centrado en un liderazgo transformacional que inspire y motive, así como, una cultura organizacional basada en la confianza, colaboración e innovación. En consecuencia, el personal baja su desempeño laboral, el clima organizacional se convierte en una barrera para la comunicación, se deterioran los procesos medulares impactando en la cadena de valor y los objetivos de la industria petrolera a nivel nacional e internacional.

De allí, la importancia de abordar el concepto de gerencia avanzada con el objeto de fortalecer los valores, armonía, solidaridad, respeto, trabajo colaborativo eficaz, empatía, compromiso y servicio, contribuyendo al mejoramiento de la calidad laboral en coherencia con la misión de la empresa. Ahora bien, como punto de inicio metodológico se plantean las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuál será la situación actual de cultura organizacional desarrollada por la gerencia de PDVSA-DEP los Llanos? ¿Cuáles elementos podrán explicar la viabilidad técnica, organizacional y social de la propuesta del modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en PDVSA-DEP los Llanos? ¿Cuáles componentes pueden configurarse en un modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en PDVSA-DEP los Llanos, Barinas estado Barinas?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la gerencia de coordinación operacional de PDVSA-DEP los Llanos, Barinas estado Barinas. Año 2024.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual de cultura organizacional desarrollada por la gerencia de coordinación operacional de PDVSA-DEP los Llanos.

Determinar la viabilidad técnica, organizacional y social de la propuesta del modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en PDVSA-DEP los Llanos.

Diseñar los componentes del modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en PDVSA-DEP los Llanos, Barinas estado Barinas.

#### **1.4 Justificación y Línea de investigación**

La investigación surge de la necesidad de mejorar la cultura organizacional en la gerencia de coordinación operacional de PDVSA-DEP los Llanos, Barinas estado Barinas. La importancia de esta investigación radica en la relevancia que tiene la cultura organizacional en el desempeño y éxito de una empresa, así como en el bienestar de sus empleados.

Desde el contexto teórico, se establece que una cultura organizacional sólida y positiva puede contribuir significativamente al logro de los objetivos de la empresa, al fomentar la motivación y el compromiso de los empleados. Por otro lado, una cultura organizacional débil o negativa puede obstaculizar el desarrollo de la empresa y afectar la satisfacción laboral de los trabajadores. Entonces, para alcanzar el éxito es necesario establecer una cultura organizacional innovadora, en la cual se valoren las creencias y prácticas ampliamente compartidas por los miembros en la organización. Cabe destacar que:

*Cambiar una cultura organizacional significa implícitamente trabajar el comportamiento de sus miembros desde sus raíces y modificar tanto sus valores, como sus creencias sobre ellos mismos y sobre las organizaciones. Esto no es tarea fácil, ni a corto plazo, pues se trata de cambiar conductas cuya base axiológica se halla en el interior del individuo; pero cambiar la cultura de nuestras organizaciones es una necesidad impostergable (Lobo, 2015:228).*

Sobre la base de las afirmaciones expuestas, el presente estudio se justifica desde el punto de vista teórico, en virtud de que se realizará una revisión de los enfoques, teorías y conceptos de los modelo gerencia avanzada, gestión del talento humano, liderazgo, ética, innovación, tipos de cultura, compromiso, prácticas compartidas entre otros.

En cuanto al contexto metodológico, el estudio se enmarca en el enfoque cuantitativo, modalidad proyecto factible sustentado en un indagación de campo, por tanto, se propone un modelo de gerencia avanzada que permita fortalecer la cultura organizacional en PDVSA-DEP. Este modelo se basa en la identificación de las prácticas y valores actuales de la empresa, así como en la implementación de estrategias y acciones concretas para promover una cultura organizacional más positiva y orientada al logro de los objetivos institucionales. Para lograr este cometido, se realizará un trabajo de campo que permitirá recolectar, procesar, analizar y presentar los resultados del estudio diagnóstico de la problemática presentada en la empresa.

Desde el punto de vista organizacional, la propuesta de un modelo de gerencia avanzada para fortalecer la cultura organizacional en PDVSA-DEP los Llanos puede tener un impacto significativo en la eficiencia y eficacia de la empresa. Al promover valores como la transparencia, la colaboración y el trabajo en equipo, se puede fomentar un ambiente laboral más productivo y satisfactorio para los empleados. En otras palabras, se puede replantear los niveles, estilos y sistemas de creencias, normas y valores de relación entre sus miembros, dejando a un lado los sistemas de organización vertical; impulsando el cambio hacia una institución inteligente, que propicie condiciones de trabajo armoniosos, bajo la dirección de profesionales que sepa administrar el talento humano para dar mayor satisfacción laboral.

En el contexto social, es importante destacar que una cultura organizacional sólida y positiva en PDVSA-DEP no solo beneficiará a la empresa ya sus empleados, sino también a la comunidad en general. Una empresa con una cultura organizacional fuerte y orientada al bienestar de sus trabajadores

tendrá un impacto positivo en su entorno, contribuyendo al desarrollo económico de la sociedad venezolana.

Dentro de este marco de ideas, el estudio se encuentra inmerso en las líneas de investigación de la maestría en administración mención gerencia general de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”; UNELLEZ-VPDS-Barinas, titulada: Cultura Organizacional, modelos organizativos y procedimiento administrativos y gerenciales.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico constituye un arqueo bibliográfico e investigativo de los criterios científicos que explican el comportamiento de las variables y su relación con el problema. Para Romero et al (2021) esta sección es “el sustento científico, es el fundamento de la investigación porque su investigador demuestra sus conocimientos respecto a las teorías que sirven de sustento al problema de investigación” (p.31). En efecto en este apartado se logra precisar los argumentos del conocimiento que se ha estudiado sobre el tema.

De acuerdo con la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (2021) el marco teórico “trata de describir el estado actual, la evolución en el ámbito científico correspondiente, las teorías, aspectos y variables que fundamentan y justifican el estudio (p.12). Vale decir, que esta sección esta caracterizada por describir una serie de conceptos y teorías que el investigador utiliza para formular y desarrollar los argumentos del trabajo de investigación.

#### **2.1 Antecedentes de investigación**

Para lograr los objetivos propuestos es necesario revisar los antecedentes de investigación. Según Arias et al (2022) cuando se realiza un estudio de “investigación uno de los pasos más importante es revisar los antecedentes que existen, es decir, otros estudios similares al nuestro, de tal forma que nos familiaricemos con el tema y la teoría disponible en el área de interés” (p.19). El papel que juegan los antecedentes en la fundamentación teórica de la investigación, es el de explorar otros trabajos realizados recientemente sobre la temática de estudio, en cuanto permitan apoyar el trabajo en sus soportes teóricos y conceptuales.

Los trabajos que se revisaran corresponden a los trabajos de investigación universitaria de los que se consideró el apellido el autor, año de edición de la obra, objetivo general o propósito de la misma, resultados arrojados por el diagnóstico, las conclusiones generales, su relación y los aportes del trabajo a éste. A continuación, se presentan los antecedentes investigativos del presente estudio.

### **2.1.1 Antecedentes investigativos**

En el contexto internacional Pérez (2021) en su trabajo de maestría titulado "Implementación de un Modelo de Gestión Avanzada para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en Ecopetrol", presentado ante Universidad Nacional de Colombia, tuvo como objetivo implementar de un modelo de gestión avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en Ecopetrol. Metodológicamente se enmarcó en un enfoque cualitativo y cuantitativo, la población quedó conformada por sesenta (60) trabajadores y una muestra de dieciocho (18) sujetos, se recolectaron datos a través de entrevistas, encuestas y análisis documental.

El autor concluye que a implementación del modelo de gestión avanzada contribuyó al fortalecimiento de la cultura organizacional en Ecopetrol; se identificaron mejoras en la comunicación interna, el trabajo en equipo, la motivación de los empleados y el compromiso con la organización. Sobre los aportes se precisa que el estudio proporciona evidencia empírica sobre la efectividad de los modelos de gestión avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional. Se identifican las características clave de un modelo de gestión avanzada exitoso. Se proponen recomendaciones para la implementación de modelos de gestión avanzada en empresas del sector petrolero. De allí, su consideración epistemológica y organizacional.

De igual forma, Rodríguez (2021) en su investigación de maestría titulada "Propuesta de un Modelo de Gerencia Avanzada para el Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Sector Público Venezolano"; presentada ante la Universidad de Oriente, tuvo como objetivo desarrollar un modelo de

gerencia avanzada para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en el sector público venezolano, que permita optimizar los procesos de selección, formación, capacitación, evaluación y motivación del personal, a fin de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones. Se enmarco en un enfoque cualitativo y cuantitativo, se recolectaron datos a través de entrevistas, encuestas y análisis documental a una población de diez (10) instituciones públicas del estado Anzoátegui.

El autor concluye que la propuesta de un modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en el sector público venezolano, contribuye a la optimización de los procesos de selección, formación, capacitación, evaluación y motivación del personal, impactando positivamente en el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones. Se identificaron las dimensiones clave que conforman el modelo de gerencia avanzada: liderazgo estratégico, gestión del conocimiento, comunicación efectiva, trabajo en equipo y cultura organizacional. Dentro de los aportes se destaca la contextualización teórica de los modelos gerenciales desde el enfoque estratégico e innovador para las empresas venezolanas; Asimismo, se utilizará como guía metodológica en cuanto al trabajo de campo y análisis de resultados.

Por su parte, Rodríguez (2020) en su trabajo de maestría titulado “Cultura Organizacional: Visión Compartida en la Gestión del Talento Humano, Departamento de Ingresos y Desarrollo UNELLEZ-Barinas”, presentado en la UNELLEZ-Barinas, tuvo como objetivo describir la cultura organizacional como visión compartida para la gestión del talento humano del personal adscrito al departamento de ingresos y desarrollo de la UNELLEZ- Barinas estado Barinas. Se enmarcó en el modelo cuantitativo, tipo de campo, nivel descriptivo y diseño no experimental. En cuanto al universo de estudio quedo conformada por diez (10) empleados.

Dentro de las conclusiones se destacan que la gerencia del departamento de ingresos y desarrollo de la UNELLEZ- Barinas estado Barinas, está

llamado a establecer una actitud colectiva para el trabajo en equipo, el cual facilita el desarrollo de la habilidad profesional para manejar los conflictos, promocionando el encuentro afectivo, la comprensión de las individualidades y la necesidad de unificar los criterios operativos para optimizar las relaciones interpersonales, basadas en el respeto, tolerancia, confianza y solidaridad.

Como aporte científico se plantea la idea de concretar fines para optimizar la cultura organizacional desde la visión compartida gerencial. Además, permite una orientación metodológica en lo que refiere la investigación descriptiva y de campo, así como, el empleo de la técnica de recolección de datos como lo fue el cuestionario, a partir de estas consideraciones se podrán alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Igualmente, Rey (2023) en su trabajo de maestría presentado ante la UNELLEZ-Barinas, titulado “Cultura Organizacional Innovadora en el Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano Dangen Construcciones C.A”; tuvo como objetivo general proponer la cultura organizacional innovadora en el fortalecimiento de la gestión del talento humano en la empresa Dangen Construcciones C.A. Año 2023. Para ello, el estudio se enmarcó en el paradigma cuantitativo, modalidad proyecto factible apoyada en un estudio de campo, nivel descriptivo y diseño no experimental. La población quedó conformada por diez (10) trabajadores que laboran la citada empresa. La técnica de recolección de datos utilizada fue la observación directa, la encuesta y como instrumento el cuestionario constituido por la escala de Likert: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N).

Dentro de las conclusiones se destaca que la sinergia de cultura de trabajo participativo genera un estado de confianza, responsabilidad y eficacia en cada uno de los trabajadores, de esta forma no solo se logran los objetivos programados en el servicio realizado por la empresa, sino también, se establece una convivencia productiva de valoración, recompensa e incentivos

de formación continua. La investigación se convierte en un guía teórica de la variable cultura organizacional en términos de: esquema de innovación, funciones, responsabilidades, estrategias, conocimiento y valoración de la gestión del talento humano, los cuales, facilitan la construcción de una cultura de trabajo colaborativa. Asimismo, e un referencia de la investigación con modalidad proyecto factible.

En el contexto de diseño de pensamientos gerenciales para optimizar la cultura organizacional esta la investigación a nivel de maestría de Gómez (2021), titulada “Plan Estratégico Gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes”; tuvo como objetivo implementar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes. La metodología que se utilizó fue un paradigma positivista desde el enfoque cuantitativo, con un tipo de estudio que se apoyó en una investigación de campo, la población estuvo constituida por un total de veintiuno (21) trabajadores los cuales conforman la plantilla de personal de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Bolivariano de Cojedes.

El autor concluye que: los trabajadores no se caracterizan por el sentido de pertenencia hacia el órgano o ente, la unidad no está orientada hacia el logro de resultados, la gerencia no mantiene un liderazgo organizacional que propicia el crecimiento personal y profesional de los empleados. Además, las prácticas de comunicación existentes dentro de la Unidad no promueven el trabajo en equipo y el talento humano en su desempeño laboral no contribuye como principal factor de éxito de la organización.

En relación con los aportes, se destaca lo siguiente; a) la investigación describe la problemática de carencia de acciones de la gerencia para atender el problema de creencias, políticas, normas y clima pasivo en la empresa; b) la investigación precisa el enfoque estratégico como herramienta de gestión para optimizar la cultura organizacional. Esto elementos epistemológicos y

empíricos son fundamentales para la comprensión teórica, práctica y organizacional de la presente investigación.

## **2.2 Bases Teóricas**

Desde la óptica de Gallardo (2017), la revisión de la “literatura principalmente sirve para buscar variables significativas que puedan ser medidas, dirigir el proceso de investigación y justificar el planteamiento y la necesidad del estudio” (p.44). En ese sentido, en esta sección los investigadores precisan los conceptos, características e indicadores que definen las variables de la investigación.

### **2.2.1 Modelo de gerencia avanzada**

Desde la óptica de Rodríguez (2021) el modelo es como “una representación de la situación actual confrontada en una gerencia, no obstante, los modelos permiten crear pautas en relación al desarrollo orientado en la organización” (p.447). En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, lo que requiere de una gerencia avanzada que sea capaz de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias y tomar decisiones efectivas para lograr el éxito.

En ese sentido, un modelo constituye una representación sistemática de la realidad, asimismo, es “un patrón tomado de referencia para llevar a cabo actividades que conduzcan a la consecución de un objetivo o de una meta” (Francés, 2011:282). En otras palabras, los modelos son patrones que delinean las políticas y estrategias que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos y metas que se establecieron en el plan estratégico. Por tanto, un modelo de gerencia se refiere a la forma en que una organización planifica, organiza, dirige y controla sus recursos para alcanzar sus objetivos y metas, desde esta perspectiva, los modelos gerenciales son:

*Estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinarán una pauta, una base que permite el*

*desarrollo orientado de la empresa u organización en general desde tres dimensiones: a) Planificación expresada en el plan de gobierno institucional, b) Dirección o conducción estratégica y c) Operacionalización o gerencia estratégica (Arbeláez et al, 2014: 78).*

El modelo de gerencia se centra en la implementación de estrategias de gestión organizacionales que permitan a las empresas alcanzar sus metas de manera eficiente y eficaz. Los modelos de gestión son herramientas fundamentales para el buen funcionamiento de una empresa o institución, ya que permiten establecer procesos claros y eficientes para alcanzar los resultados deseados. Señala (Gutiérrez, 2020) que la gerencia avanzada "implica mantenerse cerca del frente de cambio, de desarrollo, de las nuevas tendencias y orientaciones. Entendiéndola como una nueva forma de adaptar los estilos gerenciales a los diferentes cambios que ocurren constantemente en la sociedad" (p.238). Por tanto, es un proceso centrado en el ser humano, articulado con las necesidades, intereses, demandas individuales, grupales, organizacionales, visualizada como una preocupación social compartida.

En opinión de Torres (2019) la gerencia avanzada "Cambia a la gerencia tradicional por una concepción de metagerencia ecológica emocional al incluir los principios gerenciales tradicionales haciendo énfasis en el manejo estratégico gerencial tanto de las emociones del ser y sus valores éticos" (p.39). Una de las principales características del modelo de gerencia avanzada es su enfoque en la innovación para la mejora continua. Las empresas que adoptan este modelo están constantemente buscando nuevas formas de optimizar sus procesos para aumentar su productividad. Esto implica la implementación de tecnologías avanzadas, la capacitación constante del personal, creación de una cultura organizacional que fomenta la creatividad y el trabajo en equipo.

Desde la mirada holística de Chiavenato y Sapiro (2020) señalan que "El Modelo de gerencia avanzada es un marco integral que permite a las

organizaciones navegar con éxito en un entorno empresarial dinámico y desafiante" (p. 245). Otro aspecto importante del modelo de gerencia avanzada es la toma de decisiones basada en datos y análisis. En lugar de depender únicamente de la intuición o la experiencia, las empresas que siguen este modelo utilizan información objetiva y métricas clave para evaluar el desempeño de sus procesos y tomar decisiones informadas. Esto les permite identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas de manera adecuada.

**Tabla 1**

Características del modelo gerencial avanzado (MGA).

Criterios gerenciales	Aporte
Liderazgo efectivo	El MGA enfatiza la necesidad de un liderazgo transformacional que inspire, motive y empodere a los colaboradores.
Cultura organizacional positiva	El MGA promueve una cultura organizacional basada en la confianza, la colaboración y la innovación.
Gestión del talento	El MGA reconoce la importancia de desarrollar y potenciar el talento humano como activo clave para la organización.
Enfoque en la mejora continua	El MGA implementa procesos de mejora continua para optimizar el desempeño en todas las áreas de la organización

**Fuente:** Elaboración Propia (2024).

Vale subrayar, que el modelo de gerencia avanzada promueve la transparencia y la comunicación abierta dentro de la organización. Esto significa que todos los niveles jerárquicos tienen acceso a la información relevante, además, pueden participar en la toma de decisiones. Esto no solo aumenta la eficiencia de los procesos, sino que también fortalece la cohesión y la colaboración entre los diferentes equipos de trabajo. Dentro de este

marco de ideas, (Gutiérrez, 2020) propone que los modelos de gerencia avanzada tiene como componentes:

**a) Enfoque al talento humano:** La administración de recursos humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales (Chiavenato, 2009: 09). Dentro de este marco de ideas, la gestión del talento humano es definido como:

*Es una estrategia que tienen como objetivo darle valor al trabajador como persona, para poder llevar a la empresa a un estado de calidad total. Dicha gestión se llevará a cabo a través de diferentes acciones o actividades que permiten a la empresa, disponer de toda la capacidad y compromiso de los empleados para cumplir con los objetivos de la organización y de esta manera ser competitiva en el mercado actual* (Martínez et al, 2007: 11).

En ese sentido, el enfoque al talento humano se refiere a la estrategia que busca valorar a los trabajadores como personas, reconociendo sus habilidades, potencialidades y necesidades, con el objetivo de impulsar su desarrollo personal y profesional, y así contribuir al crecimiento y la excelencia de la organización.

**b) Liderazgo transformacional:** En opinión de Bass y Avolio (2021), el liderazgo transformacional se define como “un estilo de liderazgo que inspira a los seguidores a trascender sus propios intereses y alcanzar un nivel más alto de motivación y rendimiento, apelando a sus valores y creencias más elevados” (p.78). De allí, que es un estilo de liderazgo que se caracteriza por inspirar a los seguidores a trascender sus propios intereses en favor de un bien común más grande. Este tipo de liderazgo se enfoca en motivar, inspirar a los empleados, fomentando un ambiente de confianza, colaboración, compromiso, que permita alcanzar metas ambiciosas y generar un impacto positivo en la organización.

Según Daft (2021), el liderazgo transformacional se define como un estilo de liderazgo “que inspira a los seguidores a trascender sus propios intereses y alcanzar un nivel más alto de motivación y rendimiento, apelando a sus valores, creencias más elevados, así como, proporcionándoles un sentido de propósito y significado” (p.78). Una de las principales ventajas de este enfoque es que contribuye a mejorar el clima laboral, aumentar la satisfacción, el compromiso de los empleados, reducir la rotación personal para fomentar la innovación, y la creatividad en la empresa. Además, al valorar el talento humano se favorece el desarrollo de habilidades clave que son fundamentales para el crecimiento de la organización en un entorno empresarial cada vez más cambiante y exigente.

Señala Bass y Avolio (Ob. Cit), que este estilo de liderazgo tiene como característica:

- 1) Inspira a los seguidores: Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a ser más que simples empleados, a perseguir metas más elevadas y a contribuir al bien común.
- 2) Trascender sus propios intereses: Los seguidores no solo se enfocan en sus propios objetivos inmediatos, sino que también buscan contribuir a algo más grande que ellos mismos.
- 3) Nivel más alto de motivación y rendimiento: Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a dar lo mejor de sí mismos y a alcanzar su máximo potencial.
- 4) Apelando a sus valores y creencias más elevados: Los líderes transformacionales conectan con sus seguidores a nivel emocional, apelando a sus valores y creencias más profundos.

Por otro lado, el liderazgo transformacional también tiene un impacto positivo en la productividad y el rendimiento de los equipos de trabajo. Los líderes transformacionales son capaces de inspirar a sus colaboradores a dar lo mejor de sí mismos, a asumir responsabilidades ya trabajar en conjunto para

alcanzar metas ambiciosas. Esto se traduce en un aumento de la eficiencia, la calidad y la innovación en la cultura organizacional.

**c) Enfoque estratégico:** El pensamiento estratégico se podría entender según, Ohmae, (2014) como “la mezcla de métodos analíticos y flexibilidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas” (p. 89) En otras palabras, es el nacimiento para la toma de decisiones estratégica, ya que garantiza la salud a largo plazo de la empresa. Por su parte, Hamel (2020), lo define como "La capacidad de anticipar y modelar el futuro a largo plazo de una organización, tomando decisiones audaces e innovadoras para alcanzar sus objetivos de manera efectiva y sostenible" (p.1718).

De este modo, desarrollar el enfoque estratégico en una organización infiere la creación de un equipo directivo con una visión compartida de futuro y de un compromiso personal, caracterizado por estrategias, sentimientos profundos de autoridad, paternidad por parte de todas las personas claves de la organización. Cualquier cambio que se quiera introducir se pondrá en práctica mucho más fácil si se tiene el apoyo de todo el personal directivo de la empresa.

**d) Adaptación al cambio:** Desde la óptica de Cunha y Hamel (2021), la adaptación al cambio se define como “La capacidad de las organizaciones e individuos para ajustar sus estrategias, estructuras, procesos y comportamientos en respuesta a cambios internos, externos con el objetivo de mantener su relevancia, competitividad y sostenibilidad en el tiempo” (p.58). De allí, que la adaptación puede ser necesaria en respuesta a cambios en el entorno (como nuevas tecnologías, cambios en la demanda o la aparición de nuevos competidores), pero también a cambios internos como la necesidad de innovar o la evolución de la cultura organizacional.

Desde la mirada de George (2023), la adaptación al cambio se define como "La capacidad de las organizaciones e individuos para anticipar, comprender y responder a los cambios internos y externos de manera efectiva, eficiente y oportuna, con el fin de alcanzar sus objetivos y mantener su éxito en el largo

plazo" (122). En Efecto, la adaptación al Cambio es una competencia esencial para las organizaciones que buscan prosperar en el siglo XXI. Se trata de una habilidad que debe ser cultivada a todos los niveles de la empresa, desde el liderazgo hasta los empleados de primera línea.

Según Cunha y Hamel (2021), la adaptación al cambio en la gerencia tiene como ejes de acción:

- 1) Cultura de aprendizaje continuo: Las organizaciones con alta capacidad de Adaptación al Cambio fomentan una cultura de aprendizaje continuo, donde los empleados están abiertos a nuevas ideas y dispuestos a adquirir nuevas habilidades.
  - 2) Liderazgo ágil y visionario: Los líderes con alta capacidad de Adaptación al Cambio son ágiles, visionarios y capaces de guiar a la organización a través de los cambios.
  - 3) Flexibilidad organizacional: Las organizaciones con alta capacidad de Adaptación al Cambio son flexibles y capaces de ajustar sus estructuras y procesos de manera rápida y eficiente.
  - 4) Enfoque en la innovación: La innovación es esencial para la Adaptación al Cambio, ya que permite a las organizaciones encontrar nuevas soluciones a los problemas y desafíos que se presenta
- e) Adhesión ética:** En opinión de González (2021), la ética del gerente se define como: "Un conjunto de principios y valores que guían la conducta del gerente en sus relaciones con las personas, las organizaciones y la sociedad, promoviendo la justicia, la equidad, la transparencia, la responsabilidad social y el respeto por la diversidad cultural" (p. 250). Por tanto, la ética del gerente se basa en principios y valores fundamentales que guían su comportamiento en el ámbito laboral. Estos principios incluyen la honestidad, integridad, responsabilidad, justicia, así como, respeto. Un gerente ético es aquel que actúa de manera justa, tomando decisiones basadas en principios éticos considerando el impacto de sus acciones en todas las partes interesadas.

La relación entre la ética del gerente y la empresa es crucial para el éxito a largo plazo de la organización. Los gerentes éticos son capaces de construir relaciones sólidas con sus empleados, clientes o accionistas, lo que conduce a un ambiente de trabajo positivo y productivo. Además, los gerentes éticos son capaces de tomar decisiones éticas que benefician a la empresa en su conjunto, evitando escándalos y problemas legales que podrían dañar la reputación de la organización. Según González (2021) considera que en el contexto de la ética debe estar presente:

- 1) Principios y valores: La ética del gerente se basa en principios y valores universales como la justicia, la equidad, la transparencia, la responsabilidad social y el respeto por la diversidad cultural.
- 2) Relaciones con las personas: La ética del gerente implica actuar de manera justa, honesta y respetuosa con todos, incluyendo empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad en general.
- 3) Organizaciones: La ética del gerente implica promover una cultura organizacional ética, donde se respeten las normas y leyes, se fomente la transparencia y se gestione la responsabilidad social de la organización.
- 4) Sociedad: La ética del gerente implica actuar de manera responsable con la sociedad, considerando el impacto de las decisiones de la organización en el medio ambiente, la economía y la comunidad.

De tal manera, los gerentes éticos contribuyen al bienestar de la sociedad al tomar decisiones que respetan los derechos de los trabajadores, protegen el medio ambiente y promueven el desarrollo sostenible. Además, los gerentes éticos son capaces de generar confianza en la comunidad, lo que puede tener un impacto positivo en la reputación de la empresa, así como, en su capacidad para atraer y retener talento.

En resumen, la ética del gerente es un aspecto fundamental en el mundo empresarial actual. Los gerentes éticos son capaces de construir relaciones sólidas, tomar decisiones acertadas para contribuir al bienestar de la sociedad en general. Por lo tanto, es importante que los gerentes sigan

valores sólidos en su trabajo diario y actúen de manera ética en todas sus interacciones. Solo a través de la ética se puede construir empresas exitosas y sostenibles que contribuyan al bienestar de la sociedad en su conjunto.

**f) Innovación:** En referencia a la innovación, puede entenderse como un proceso por el cual las empresas generan nuevas soluciones a necesidades existentes o futuras, alcanzando así la tan anhelada ventaja competitiva que, como es lógico, solo tendrá una duración determinada, pero será incluida en sus metodologías, instrumentos técnicos o tecnológicos (Suarez y Martínez, 2020). De allí, que la innovación en el contexto del desempeño de los trabajadores administrativos es un tema crucial en el mundo empresarial actual. La innovación puede entenderse como un proceso por el cual, las empresas generan nuevas soluciones a necesidades existentes o futuras, alcanzando así la tan anhelada ventaja competitiva.

Para Pliscoff y Araya (2012), la innovación genera un nuevo conocimiento que provoca discontinuidad en el proceso y el resultado de la creación, rompe el paradigma del habitual nacimiento y desarrollo de un producto (bienes y/o servicios) o de la configuración de una organización (comunidad y/o mercado). Vale decir, que durante la vida útil empresarial es necesario repensar ingeniería de los procesos, el modelo de pensamiento de negocio, ampliar las ofertas e incorporar tecnología. Visto los grandes cambios del mercado regional, nacional e internacional, las empresas están invirtiendo sus recursos financieros en la formación de capital intelectual, esto están sosteniendo la innovación mediante la producción o transferencia de conocimiento.

**g) Responsabilidad social:** Desde la comisión ontológica de Lucena (2017), que la responsabilidad social (RS) “es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida” (p. 27). Por esta razón, en este aspecto, la responsabilidad social apunta también a favorecer el desarrollo

profesional y personal de sus trabajadores, a posibilitar su acceso a la información y a las decisiones que los involucran directamente, para poder mejorar las condiciones de trabajo.

Desde la mirada de Figueredo (2018) la gerencia con responsabilidad logra “generar un valor social agregado, más allá del mero cumplimiento de las metas. Significa un compromiso, que trasciende y es plataforma para el reconocimiento social de la organización, sus procesos, productos y servicios, tanto hacia lo interno de la organización como hacia lo externo” (p. 330). Según los postulados teóricos de Aguilar (2011), considera que las empresas para que sean responsables socialmente deben considerar elementos importantes como son:

1) *Voluntariedad*: El desarrollo de las acciones de RSE debe ser voluntario y basándose en la idea, de que las mismas empresas son organizaciones que responden a criterios éticos de comportamiento, puestos en evidencia en su interacción con el entorno, conformando una cultura ética empresarial.

2) *Identidad y Sostenibilidad*: La RS es un esquema integral de responsabilidades compartidas entre todos los actores que concurren en la actividad empresarial, quienes conforman una compleja red de relaciones y de valores en cada uno de los eslabones de la cadena de valor empresarial.

3) *Cadena de Valor*: Es un mecanismo de apoyo para el desarrollo de las acciones de la RS, permitiendo la identificación del impacto económico, social y medioambiental de los procesos; la evaluación de sus fortalezas, opciones, debilidades y amenazas, así como el diseño de las estrategias y cursos de acción que permitan alcanzar el desarrollo sostenible.

#### **2.2.1.1 Modelo de gerencia avanzada referencial de la investigación**

El modelo de gerencia avanzada referencial seleccionado es el propuesto por EUSKALIT (2023) el cual, sostiene que este modelo es:

*Un compendio de buenas prácticas y herramientas de gestión que pueden servir de referencia para la mejora de la competitividad. Aunque cada organización es única, este Modelo ofrece un marco genérico de elementos y buenas prácticas que pueden aplicarse en cualquier organización, sea cual sea su sector, tamaño o grado de avance en la gestión (EUSKALIT, 2023: 4).*

El modelo referencial seleccionado destaca la importancia de contar con un conjunto de buenas prácticas y herramientas de gestión que puedan servir como guía para mejorar la competitividad de una organización. Este modelo ofrece un marco general que puede adaptarse a las particularidades de cada empresa. En otras palabras, proporciona una serie de elementos y prácticas que han demostrado ser efectivas en diversas organizaciones. Para dar mayor detalle, la tabla 2 describe los componentes del MGA.

**Tabla 2**

Componentes del MGA EUSKALIT (2023)

Componentes	Descripción
Estrategia	En la gestión de la estrategia, una organización avanzada da relevancia a su propósito, modelo organizativo y de gobernanza, a la gestión ética y la flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones
Clientes	El conocimiento global de los clientes y la aportación diferencial de valor constituye el fundamento de la ventaja competitiva.
Personas	Una organización avanzada atiende debidamente a sus personas, preserva y desarrolla su conocimiento, competencias y talento de manera alineada con la estrategia y las compromete en el propósito de la organización, desarrollando su autonomía, su capacidad de trabajo en equipo y su liderazgo
Sociedad y Medioambiente	Una organización avanzada trabaja por el desarrollo de las entidades que configuran el entorno social donde opera, analizando el impacto que tiene en ellas y tomando parte activa en aquellas actividades en las que puede realizar una labor social
Innovación	Con el objetivo de integrar de forma efectiva una sistemática de innovación, una organización avanzada define los objetivos y la estrategia para innovar y gestionar la innovación, alineados con su propósito, misión, visión, valores y principios éticos
Resultados	Analizando cómo la fijación de objetivos se alinea de manera coherente con el propósito de la organización y sus principios éticos.

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

## 2.2. 2 Cultura Organizacional

La cultura se refleja en los comportamientos de sus integrantes, en la forma de producir, organizarse, tomar decisiones, ejecutarlas y cómo realizan las comunicaciones. Por ello es un fenómeno social que:

*Se encuentra en las bases de las dinámicas de la organización, que se refleja en aspectos tanto explícitos como implícitos, principalmente, por medio de los valores, creencias, suposiciones, símbolos, héroes y rituales; y que condicionan, moldean y predispone el comportamiento de los sujetos a partir de los modelos o patrones que se han construido con base en la experiencia y las necesidades de adaptación e integración. De esta manera, la cultura genera un proceso de diferenciación y determina la forma de sentir, pensar y actuar ante determinadas situaciones (Suarez y Martínez, 2020: 37).*

En efecto, la gerencia debe estar consciente de la importancia de este proceso. Por ello, la comprensión de la cultura facilita la integración e impide el desperdicio de talentos en las empresas, permite conocer las percepciones de la gente en la organización, en relación con los factores que afectan su motivación. La cultura organizacional se puede comparar con la personalidad de una empresa, ya que define su identidad y su forma de actuar en el mundo empresarial. Es un factor determinante en la forma en que se toman decisiones, se resuelven conflictos, se establecen metas y se llevan a cabo las tareas diarias. Una cultura organizacional sólida y positiva puede ser un factor clave en el éxito de una empresa, mientras que una cultura débil o negativa puede ser un obstáculo para el crecimiento y la eficacia. Así pues, la cultura se concibe como:

*Un conjunto de paradigmas, que forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de esto con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se forman un conjunto de referencias que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización (Avalos, 2002: 45).*

Uno de los aspectos más importantes de la cultura organizacional es la creación de un ambiente de trabajo positivo y motivador. Cuando los empleados comparten valores, creencias y actitudes similares, se crea un sentido de pertenencia y colaboración que puede impulsar la productividad y la creatividad en la organización. Los empleados se sienten más comprometidos con su trabajo y con la empresa, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral y en una menor rotación de personal. Por tanto, la cultura organizacional es:

*El patrón básico de supuestos compartidos que el grupo ha aprendido como solución a los problemas de supervivencia externa e interna que enfrenta, los cuales han sido validados repetidamente y se les enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y actuar en relación con esos problemas (Schein, 2017: 19).*

Además, la cultura organizacional también puede influir en la forma en que se gestionan los recursos humanos en la empresa. Una cultura que valore el trabajo en equipo, la innovación y la excelencia en el servicio al cliente, por ejemplo, puede fomentar el desarrollo de programas de capacitación y desarrollo del personal, incentivos para el desempeño y una comunicación abierta y transparente entre los empleados y la dirección. De allí, la importancia de identificar los rasgos culturales (percepciones, valores, creencias, actitudes, hábitos, tradiciones, entre otros) que promuevan la innovación y generen la mejor manera de intervenir a la propia cultura a través de prácticas adecuadas (Cifuentes y Londoño, 2017). Entonces, la falta de ética, transparencia, respeto o apoyo a la diversidad pueden minar la moral de los empleados, generar conflictos internos y externos, y afectar negativamente la reputación de la empresa.

Desde la perspectiva de Kofman (2015), las empresas enfrentan diversas problemáticas en su cultura organizacional, las cuales pueden afectar

negativamente su desempeño, competitividad y capacidad de adaptación al entorno. Entre las problemáticas más comunes se encuentran:

- a) Falta de visión compartida: La ausencia de una misión, visión y valores claros que orienten el comportamiento de los miembros de la organización puede generar confusión, desmotivación y falta de compromiso.
  - b) Resistencia al cambio: La rigidez cultural y la dificultad para adaptarse a los nuevos desafíos pueden impedir que las empresas aprovechen las oportunidades del mercado y respondan a las demandas del entorno.
  - c) Deterioro de comunicación efectiva: La comunicación deficiente entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos de la organización puede generar conflictos, rumores y una mala toma de decisiones.
  - d) Ausencia de trabajo en equipo: La falta de colaboración y coordinación entre los empleados puede obstaculizar el logro de los objetivos comunes y afectar la productividad.
  - e) Falta de empoderamiento de los empleados: La centralización excesiva del poder y la falta de autonomía para la toma de decisiones pueden desmotivar a los empleados y limitar su potencial.
  - f) Carencia de aprendizaje continuo: La resistencia al aprendizaje y la falta de oportunidades para el desarrollo profesional pueden impedir que la organización se adapte a las nuevas tecnologías y tendencias del mercado
- Componentes y tipos de cultura**
- a) Visión:** la visión representa lo que la organización quiere ser en el futuro, constituye una apreciación idealizada de los que sus miembros desean de ella. Por ello, debe contener principios y valores éticos que sirvan de guía a los objetivos, estrategias, acciones, resultados o logros que se deben obtener a corto, mediano y largo plazo. Chiavenato (2009) cuando señala que “muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto tiempo” (p. 50). Se infiere, entonces que la visión no es simplemente una declaración de intenciones o un sueño a largo plazo, sino un proyecto concreto hacia el cual se quiere dirigir la empresa.

Según Schein (2010) la definen como "una imagen mental del futuro deseado de la organización" (p. 11). De allí, que la visión de una organización describe su aspiración a largo plazo, el futuro que desea alcanzar. Es una imagen inspiradora que define el rumbo y motiva a los miembros de la organización a trabajar en conjunto para alcanzar un objetivo común.

**b) Valores:** Según Robbins y Judge (2017), "los valores son las ideas básicas y convicciones duraderas de una organización que influyen en el comportamiento de sus miembros" (p. 164). Los valores de una organización son los principios y creencias fundamentales que guían su comportamiento y decisiones. Son los pilares éticos que determinan cómo interactúan los miembros de la organización entre sí, con los clientes y con la sociedad en general-

**c) Normas:** Desde la perspectiva de Davis y Newstron (2009), explican que las normas "Son reglas que rigen la conducta de los individuos del grupo y que en conjunto forman los que se denomina códigos" (p.45). El objetivo de las normas es propiciar una estructura estable en pro del logro de los objetivos planteados. Las normas difieren de las reglas organizacionales. Los gerentes pueden redactar las reglas formales de la organización y distribuirlas entre los empleados en forma de manuales y memorandos.

Indica Schein (2010), "las normas son las pautas de comportamiento esperadas que se comparten entre los miembros de un grupo" (p. 12). Se infiere, entonces que las normas de una organización son las reglas y expectativas no escritas que definen el comportamiento aceptable dentro de la organización. Estas normas pueden ser formales, como las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia, o informales, como las costumbres y tradiciones que se transmiten de generación en generación entre los empleados.

**d) Creencias:** En opinión de Schein (2010), "las creencias son las suposiciones básicas y generalizaciones que un grupo tiene sobre sí mismo y su entorno" (p. 21). Vale subrayar, que son consideradas verdades

absolutas, porque guían la forma de pensar o actuar. En el contexto organizacional, este grupo puede ser un equipo, un departamento o toda la empresa.

Por su parte, Robbins y Judge (2017) las definen como "las ideas básicas y convicciones duraderas de una organización que influyen en el comportamiento de sus miembros" (p. 159). En síntesis, las creencias en la cultura organizacional son un conjunto de suposiciones básicas que los miembros de una organización comparten sobre la realidad y la forma en que funciona el mundo. Estas creencias pueden ser explícitas, como las declaraciones de misión y visión de la organización, o implícitas, como las asunciones sobre la naturaleza del trabajo, los clientes o la competencia.

**e) Cultura autocrática:** Indica Serna (2005) que "En las culturas autocráticas, el líder tiene un control absoluto sobre la organización y toma todas las decisiones importantes" (p. 43). Así pues, el líder ejerce un control férreo sobre la organización, imponiendo su visión y sus decisiones sin dejar espacio para la participación de los demás. Asimismo, Schein (2010) refiere que "en las culturas autocráticas, los líderes tienen un control absoluto sobre las operaciones y los empleados tienen poca autonomía" (p. 42). En una cultura organizacional autocrática, el poder y la toma de decisiones se concentran en la cima de la jerarquía. Los líderes tienen un control absoluto sobre las operaciones y los empleados tienen poca autonomía o participación en la toma de decisiones.

**f) Cultura democrática:** Desde la mirada de Cameron y Spreitzer (2016) las culturas democráticas "se caracterizan por un estilo de liderazgo participativo y una comunicación abierta" (p. 74). Se refieren a aquellas organizaciones donde la toma de decisiones y la dirección se comparte entre los miembros. En este tipo de culturas, los líderes no imponen sus decisiones, sino que fomentan la participación de todos los miembros en la toma de decisiones importantes.

Por su parte, Robbins y Judg, (2017) consideran que "En las culturas democráticas, los empleados tienen un alto nivel de participación en la toma de decisiones" (p. 167). En una cultura organizacional democrática, el poder se distribuye más equitativamente entre los diferentes niveles jerárquicos. Los líderes fomentan la participación de los empleados en la toma de decisiones y se valora la comunicación abierta y transparente.

**g) Cultura Innovadora:** En una cultura organizacional innovadora, se fomenta la creatividad, la experimentación y la toma de riesgos. La organización se adapta constantemente a los cambios del entorno, es decir, busca nuevas oportunidades para mejorar sus productos, servicios y procesos. En palabras de Amabile et al (2016) "Las organizaciones con una cultura innovadora proporcionan a los empleados los recursos, el apoyo y la libertad necesarios para ser creativos" (p. 1437). Cabe destacar, que este tipo de cultura promueve la generación de nuevas ideas o soluciones, estos son los elementos clave que las organizaciones innovadoras proporcionan a sus empleados para fomentar la creatividad, es decir, capacidad de generar ideas nuevas y originales que tengan valor.

Para Martínez et al (2015) la cultura innovadora "se caracterizan por un fuerte énfasis en la creatividad, la colaboración y la toma de riesgos" (p. 16). En síntesis, en la cultura innovadora, la innovación se considera esencial para el éxito de la organización y se le da un alto valor. Se da tolerancia al riesgo, los empleados se sienten libres de tomar riesgos y probar nuevas ideas, incluso si existe la posibilidad de fracaso. Se genera un aprendizaje continuo, se fomenta el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades entre los empleados.

### **Cultura organizacional positiva**

Una cultura organizacional positiva se define como un conjunto de creencias, valores, normas y prácticas compartidas que fomentan un ambiente de trabajo motivador, colaborativo, respetuoso y productivo. Este tipo de cultura se caracteriza por el compromiso de los empleados, la alta satisfacción

laboral, la creatividad, la innovación y el éxito empresarial. Según Amabile y Kramer (2011) señalan que "Las culturas organizacionales positivas son aquellas que fomentan el crecimiento y el desarrollo de los individuos, construyen relaciones sólidas y generan un sentido de propósito compartido" (p. 9). Por tanto, la cultura organizacional positiva es una inversión valiosa que puede generar un impacto significativo en el éxito y el bienestar de una empresa. Al crear un ambiente de trabajo positivo, las empresas pueden motivar a sus empleados, aumentar su productividad, impulsar la innovación y alcanzar sus objetivos estratégicos.

**a) Motivación:** La motivación es un proceso psicológico complejo que impulsa a las personas a actuar para alcanzar un objetivo o satisfacer una necesidad. Se caracteriza por un conjunto de fuerzas internas y externas que influyen en la dirección, la intensidad y la persistencia del comportamiento. Según Deci y Ryan (2017) "La motivación es el proceso que inicia, guía y mantiene los comportamientos dirigidos a un objetivo" (p. 4). En efecto, la motivación es un proceso dinámico que se desarrolla a lo largo del tiempo para impulsar a las personas a comenzar una acción, además, orienta el comportamiento hacia un objetivo específico y proporciona la energía necesaria para perseverar en la tarea hasta alcanzar la meta.

Por su parte, Amabile y Kramer (2011) definen que "La motivación es un estado interno que dirige a un individuo a actuar de manera que reduzca la tensión y aumente la satisfacción" (p. 10). En efecto, la motivación es:

- 1) Es interna y externa: La motivación surge tanto de factores internos (necesidades, deseos, valores) como externos (recompensas, castigos, entorno).
- 2) Dinámica: La motivación cambia con el tiempo y depende de diversas circunstancias (éxitos, fracasos, cambios en las necesidades)
- 3) compleja: La motivación está influenciada por una variedad de factores, como la personalidad, las experiencias, las creencias y las metas

**b) Comunicación:** Según Cameron y Spreitzer (2016) la "comunicación positiva dentro de una organización se caracteriza por un enfoque en el apoyo, la transparencia y el reconocimiento de los empleados" (p. 534). En esencia, se refiere a un tipo de interacción dentro de la organización que se enfoca en aspectos constructivos que implica ofrecer ayuda, aliento a los empleados en sus tareas y desarrollo profesional.

Para Amabile (2016) "La comunicación abierta y transparente puede fomentar la creatividad en el lugar de trabajo al proporcionar a los empleados un entorno seguro y de apoyo en el que pueden tomar riesgos y probar nuevas ideas" (p. 1438). La comunicación es un elemento fundamental dentro de una organización, ya que juega un papel crucial en la configuración de la cultura organizacional. Una comunicación efectiva puede contribuir a crear un ambiente de trabajo positivo, productivo y motivador, lo que a su vez beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

**c) Compromiso:** Desde la óptica de Macey y Schneider (2008) "La cultura organizacional desempeña un papel importante en el desarrollo del compromiso organizacional. Una cultura positiva y de apoyo puede fomentar el compromiso de los empleados, mientras que una cultura negativa y tóxica puede erosionarlo" (p. 25). El compromiso organizacional se refiere al estado psicológico en el que un empleado se siente conectado e involucrado con su trabajo y la organización.

En opinión de Schaufeli et al (2009) "El compromiso organizacional está relacionado con una serie de resultados positivos para los empleados, como una mayor satisfacción laboral, un mejor bienestar psicológico y una menor probabilidad de burnout" (p. 731). Se caracteriza por una disposición positiva hacia la organización, una voluntad de esforzarse y contribuir al éxito de la misma, y una identificación con sus valores y objetivos.

**d) Prácticas compartidas:** Señalan Robbins y Judge (2017), que son aquellos comportamientos y acciones que se repiten con frecuencia

dentro de una organización, tanto de manera formal como informal. Tienen como características:

- 1) Repetición: Se realizan de manera habitual y consistente a lo largo del tiempo, convirtiéndolas en patrones de comportamiento arraigados en la cultura organizacional.
- 2) Consistencia: Se alinean con los valores y la misión de la organización, reflejando su identidad y filosofía de trabajo.
- 3) Aprendizaje social: Se transmiten de generación en generación de empleados a través de la observación, la imitación y la interacción social.,
- 4) Adaptabilidad: Evolucionan con el tiempo para ajustarse a las nuevas necesidades y desafíos que enfrenta la organización, manteniendo su relevancia y pertinencia.
- 4) Productividad: Los empleados con alta satisfacción laboral tienden a ser más productivos y eficientes en el desempeño de sus tareas.

**Tabla 3**

Componentes y aportes de la cultura positiva

Componentes	Apunte al personal y la empresa
Visión y valores claros	La organización tiene una visión clara del futuro que desea alcanzar y un conjunto de valores bien definidos que guían el comportamiento de sus miembros.
Liderazgo inspirador	Los líderes de la organización son motivadores, visionarios y crean un ambiente de confianza y apoyo.
Comunicación abierta y transparente	La comunicación dentro de la organización es fluida, honesta y bidireccional.
Trabajo en equipo y colaboración	Los empleados trabajan juntos de manera efectiva para alcanzar objetivos comunes.
Reconocimiento y recompensas	Los empleados son reconocidos y recompensados por sus logros y contribuciones.
Equilibrio entre la vida laboral y personal	La organización promueve un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal de sus empleados.
Desarrollo y aprendizaje continuo	La organización fomenta el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo de sus empleados

**Fuente:** Elaboración Propia (2024).

**e) Alta satisfacción laboral:** Considerando la postura de Spector (2017) la alta satisfacción laboral es un estado emocional positivo y duradero que experimenta un individuo en relación con su trabajo. Se caracteriza por una sensación de bienestar, realización y entusiasmo hacia las tareas y responsabilidades laborales. Vale decir que, la alta satisfacción laboral se caracteriza por:

- 1) Sentimientos positivos: Los empleados experimentan emociones positivas como alegría, satisfacción, motivación y entusiasmo hacia su trabajo.
- 2) Compromiso organizacional: Los empleados se sienten comprometidos con la organización y sus objetivos, y están dispuestos a esforzarse para contribuir al éxito de la misma.
- 3) Bienestar psicológico: Los empleados mantienen un buen estado de salud mental y emocional, lo que les permite afrontar de manera efectiva los retos y desafíos del trabajo.

### **2.3 Bases Legales**

Desde la óptica de Hernández y Mendoza (2019) señalan que las bases legales en una investigación son el conjunto de “leyes, normas, reglamentos y jurisprudencia que sustentan y enmarcan legalmente la investigación. Estas bases legales proporcionan el marco legal que justifica la realización de la investigación, define los límites de la misma y protege los derechos de los participantes” (p.160). Por tanto, las bases legales proporcionan el fundamento legal para realizar la investigación, demostrando que la misma se enmarca dentro de los límites permitidos por la ley.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Título VI del Sistema Socio Económico Capítulo I, en su artículo 299, expresa:

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad.

El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y consulta abierta”; artículo que guarda relación directa con el trabajo de investigación motivado a que acusa al término de productividad en las labores a fin de generar fuentes de empleo dignos para el desarrollo humano integral.

Por su parte, el Ministerio de Energía y Petróleo de Venezuela como ente rector de las fiscalizaciones y regalías al estado venezolano por la explotación de los yacimientos petrolíferos y gasíferos de la nación, acorde a lo señalado en la Ley de Hidrocarburos emitida el 24 de mayo del 2006, Sección Segunda artículo 8, establece que:

Corresponde al Ministerio de Energía de Petróleo la formulación, regulación y seguimiento de las políticas y la planificación, realización y fiscalización de las actividades en materia de hidrocarburos, lo cual comprende lo relativo al desarrollo, conservación, aprovechamiento y control de dichos recursos; así como al estudio de mercados, al análisis y fijación de precio de los hidrocarburos y de sus productos.

En tal sentido, el Ministerio de Energía y Petróleo es el órgano nacional competente en todo lo relacionado con la administración de los hidrocarburos y en consecuencia tiene la facultad inspeccionar las actividades y trabajos inherentes a los mismos, así como la de fiscalizar las operaciones que causen los impuestos, tasas o contribuciones establecidos en esta Ley y revisar las contabilidades respectivas. El Ministerio de Energía y Petróleo

realizarán la función de planificación a que se refiere este artículo, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo. A los fines del cumplimiento de estas funciones, el Ejecutivo Nacional proveerá los recursos necesarios conforme a las normas legales pertinentes. Los funcionarios y particulares prestarán a los empleados nacionales que realicen las anteriores funciones, la más amplias facilidades para el cabal desempeño de las mismas": en el presente artículo se puede inferir que el Ministerio de Energía y Petróleo tiene la finalidad de exigir basado en los valores de eficacia y eficiencia el cabal cumplimiento de las actividades referidas a la explotación y producción de hidrocarburos para una efectiva productividad.

Asimismo, la Ley Orgánica del Trabajo, de los trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) publicada en Gaceta Oficial N° 6.076, Extra ordinario del 7 de mayo del 2012 en su artículo 110 donde expresa el reconocimiento de la productividad:

Los aumentos de productividad en una entidad de trabajo y la mejora de la producción, causaran una más alta remuneración para los trabajadores y las trabajadoras. A estos fines, el patrono o patrona y el sindicato o, cuando no exista este, sus trabajadores y trabajadoras acordarán, con relación a los procesos de producción en un departamento, sección o puesto de trabajo, planes y programas orientados a mejorar tanto la calidad del producto como la productividad y en ellos considerarán los incentivos para los y las participantes, según su contribución.

En esencia, la ley reconoce que cuando una empresa aumenta su producción o mejora la calidad de sus productos, esto debe traducirse en beneficios económicos para los empleados que contribuyeron a este logro. Este enfoque busca incentivar la participación activa de los trabajadores en los procesos productivos, al demostrarles que sus esfuerzos son valorados y recompensados.

Además, el artículo 110 promueve la negociación colectiva entre patrones y sindicatos para establecer planes que mejoren tanto la calidad como la

productividad. Estos acuerdos deben incluir incentivos para los trabajadores, diseñados de manera proporcional a su contribución individual a los resultados obtenidos. De esta forma, la ley no solo garantiza una mayor remuneración para los trabajadores, sino que también fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y orientado a la mejora continua.

#### **2.4 Sistema de variables**

Desde la óptica de Arias (2016) las variables son “una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 57). En otras palabras, es todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación o estudio, por ello, la importancia de descubrir la existencia de las variables, sus magnitudes o interrelaciones, las variables alcanza mayor intensidad cuando se han establecido en relación a los objetivos de la Investigación. La tabla 4 representa el sistema de variables.

**Tabla 4**  
Sistema de Variables

<b>Objetivo General:</b> Proponer un modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en PDVSA-DEP los Llanos, Barinas estado Barinas. Año 2024.	
<b>Variable Independiente</b>	Gerencia Avanzada
<b>Variable Dependiente</b>	Cultura Organizacional

**Fuente:** Construcción Propia (2024)

##### **2.4.1 Operacionalización de Variables**

Es un proceso fundamental en la investigación cuantitativa, ya que permite transformar conceptos abstractos en indicadores concretos y medibles. Para Hernández y Mendoza (2019) señalan que "La operacionalización de las

variables es el proceso mediante el cual se define cómo se medirán las variables en un estudio" (p. 164). Entonces, implica visualizar la relación entre las variables nominales y sus respectivas dimensiones e indicadores. Así pues, la operacionalización:

*Es un proceso que relaciona a las variables complejas y persigue establecer significados a los términos que se encuentran en un inicio en forma abstracta a términos concretos, observables y medibles, a través de la operacionalización de los conceptos y variables a indicadores que sean susceptibles de medirlos (Cabeza et al, 2018: 60).*

Se infiere entonces que la operacionalización es un proceso de derivación de la variable en sus componentes más finitos de dimensión real e indicadores que facilitan la comprensión del fenómeno, es decir, en un sentido más práctico en el contexto del tiempo, espacio o ámbito creíble. Balestrini (2016) considera que la operacionalización está compuesta por a) Definición nominal, la cual consiste en la definición de la variable en estudio; b) Luego la definición real o dimensiones, está relacionado con los enunciados relativos a las propiedades o dimensiones consideradas esenciales del objeto u hecho referido y c) los indicadores. A continuación, la tabla 5 representa el sistema de operacionalización de variables de la investigación.

**Tabla 5.**

## Operacionalización de Variables

**Objetivo General:** Proponer un modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en PDVSA-DEP los Llanos, Barinas estado Barinas. Año 2024.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM
Gerencia Avanzada	El Modelo de gerencia avanzada es un marco integral que permite a las organizaciones navegar con éxito en un entorno empresarial dinámico y desafiante (Chiavenato y Sapiro, 2020)	Enfoque holístico y estratégico	Talento humano Liderazgo transformacional Enfoque estratégico Adaptación al cambio Adhesión ética Innovación Responsabilidad social MGA EUSKALIT	1 2 3 4 5 6 7 8
Cultura Organizacional	Un conjunto de paradigmas, que forman a lo largo de la vida de la organización con las estructuras, estrategias, sistema, creencias, valores y normas (Avalos, 2002).	Componentes y tipo de cultura Cultura positiva	Visión Valores Creencia Normas Autocrática Democrática Innovadora Motivación Comunicación Compromiso Prácticas compartidas Alta satisfacción laboral	9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo comprende los aspectos referidos a la metodología de la investigación, los cuales son relevantes porque sirven de apoyo al desarrollo de la misma. Al respecto, Álvarez (2008), señala que “ofrece un modelo de diseño de investigación, haciendo la salvedad que no existe un diseño mejor que otro. Se definiría la importancia de la población.... una selección de técnicas e instrumentos para recoger los datos, finalizando con la descripción de la metodología...” (p. 63). Vale decir, que en toda investigación es necesario aplicar métodos que permitan ajustar el estudio al problema y los objetivos de la investigación. En ese sentido. En la ruta metodológica se describen:

*Los métodos, técnicas y procedimientos aplicados de modo que el lector puedan tener una visión clara de lo que se hizo, por qué y cómo se hizo. Además deben mencionarse las razones por las cuales se seleccionó dicha metodología, su adecuación al problema en estudio y sus limitaciones (UPEL, 2016: 34).*

Con respecto a lo expuesto, el marco metodológico no es más que el conjunto de métodos, procedimientos y pasos que debe seguir el investigador para desarrollar de manera eficaz la investigación. Por ello, en esta sección del estudio se describen los procedimientos que se ajustan a las características del trabajo de investigación para dar respuesta a una situación problemática que interesa según el campo de estudio en el que se desenvuelven los investigadores. En coherencia con esta afirmación, a continuación se describen la naturaleza, tipo y diseño de la investigación, así como, la población y muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, la validez, confiabilidad de los instrumentos y la técnica de análisis y procesamiento de dato:

### **3.1 Naturaleza de la investigación**

El estudio adoptó el enfoque cuantitativo con el objeto de utilizar herramientas estadísticas para analizar el fenómeno. Este paradigma “se fundamenta y utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder las preguntas que se plantean en un inicio de la investigación” (Cabeza, et. al, 2018: 66). En ese orden de ideas, Tamayo y Tamayo (2012), plantea que el enfoque cuantitativo se orienta fundamentalmente a la medición de variables y sus relaciones, por lo cual deben ser verificables.

En tal sentido, la investigación cuantitativa se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular. En síntesis, el estudio se relaciona con el paradigma cuantitativo debido a que aborda la realidad en un contexto empresarial y donde se pretende describir los elementos del problema desde una perspectiva numérica mediante reducción estadística de los hechos; utilizando la recolección y análisis de datos para luego interpretarlos, generar las conclusiones y recomendaciones respectivas.

### **3.2 Tipo y diseño de la investigación**

En función de los objetivos, alcances e intenciones de investigación, el estudio se enmarcó en la modalidad de proyecto factible. Este enfoque investigativo:

*Está focalizado en la construcción y preparación de un proyecto o plan factible de ser ejecutado en función a las necesidades e intereses de personas o grupos sociales en la cual se indagan intereses de los involucrados. A su vez, puede estar avalado por un estudio de campo el cual busca tomar datos directamente de la realidad y, así como en una investigación documental que requiere la revisión de teorías que avalan la investigación (Martínez y Vivas, 2022: 03).*

En efecto, este tipo de investigación conduce a la formulación de acciones para resolver problemas, en este caso, servirá como sustento para proponer un modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la cultura

organizacional en PDVSA-DEP los Llanos, Barinas estado Barinas. La investigación realizó un diagnóstico para analizar las diferentes direcciones que se pueden tomar en la viabilidad de una propuesta de solución para la empresa.

Ahora bien, el diseño constituye el seguimiento de fases o pasos enmarcados en un plan, concebidos de tal forma que permitan aproximarse al problema de manera adecuada. La indagación se enmarca en el diseño experimental, la cual, señala Arias (2016) que el diseño “consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente)” (p. 33). En ese sentido, el diseño significa la táctica que selecciona el investigador para responder al problema. En función de la naturaleza y objetivos de la indagación se ubica en el diseño no experimental. Desde la óptica de Palella y Martins (2010) plantean que “el diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en tiempo determinado o no, para luego analizarlos” (p. 96). En otras palabras, lo que se hace en la investigación es observar los fenómenos tal y como se dan en el contexto natural, en este caso, se observaran y registraran el comportamiento de las variables sin interferencia del investigador.

En correspondencia con la naturaleza de la investigación, el estudio se apoyó en el tipo de investigación de campo. Al respecto, Sabino (2008) manifiesta que la investigación de campo es “aquella donde los métodos a emplear están dirigidos a recoger datos de interés directamente de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo” (p.78). Vale decir, que estos datos obtenidos de la experiencia empírica son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intervenciones de ninguna naturaleza.

### **3.2.1 Fases de la investigación**

Las fases metodológicas para concebir un proyecto factible están fundamentadas en las siguientes etapas generales:

*Diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados (UPEL, 2016: 21).*

En función de las premisas metodáticas citadas, los ciclos metodológicos del plan viable están sustentadas en cinco (5) etapas, sin embargo, en la presente indagación se cumplirán solo tres (3) debido al alcance del estudio, es decir, se estableció el diseño del modelo sin ejecutarlo. Por tanto, las etapas quedaron descritas como: a) Etapa I: Diagnóstico, esta etapa consiste en la descripción, evaluación y análisis de la situación actual; b) Etapa II: Diseño de la propuesta, con respecto a la elaboración de la propuesta, está basada en la problemática detectada con el diagnóstico; Etapa III: Estudio de Factibilidad: El estudio de factibilidad comprende el conjunto de acciones o condiciones necesarias para la ejecución de un proyecto o propuesta.

### **3.3 Población y muestra**

#### **3.3.1 Población**

La población constituye el universo de sujetos la investigación, está constituida por todas las personas, objetos o cosas que sirven de base para plantear el problema y que por su naturaleza presentan características importantes dentro de un contexto determinado. En opinión de Hadi et al (2023) la población es el “grupo de individuos o elementos que tienen características específicas y sobre los cuales se quieren hacer inferencias o generalizaciones. La población puede ser grande o pequeña, accesible o no accesible, y puede ser dividida en diferentes grupos o subgrupos” (p.70). En ese sentido, la población del estudio quedó conformada por quince (15)

trabajadores de la gerencia de PDVSA-DEP los Llanos, Barinas estado Barinas.

### **3.3.2 Muestra**

Con respecto a la muestra, se infiere que es una parte de la población que se elige para que aporte la información. Según Tamayo y Tamayo (2012) es "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" (p. 176). Representa una porción de sujetos que pertenecen a la población objeto de estudio. La muestra se considera censal pues se seleccionará el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido Ramírez (2012) establece la muestra censal "es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra" (p.78). Por lo tanto, se consideró la totalidad de ésta, quedando conformada por los quince (15) trabajadores de la referida gerencia.

### **3.4 Técnicas de recolección de información**

Desde la óptica metodológica de Niño (2011) "los datos recogidos en bruto con cualquiera de las técnicas e instrumentos, no es más que un resultado sin significación respecto al objetivo general y el problema."(p.98). En ese sentido, se aplicará la encuesta, para Cabezas et al (2018) la encuesta se puede definir como "una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra" (p.123). Esta técnica facilitó establecer un diálogo con los sujetos de estudios mediante la aplicación de un cuestionario.

Indica Ñaupas et al (2018) que la aplicación del cuestionario consiste en formular un "conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación" (p.291). A lo fines de desarrollar la investigación, el cuestionario a emplear se diseñará bajo Escala de Likert,

señala Briones (2008), "...mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem" (p.67). El cuestionario estuvo conformado por cinco (5) opciones de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.

### **3.5 Validez y confiabilidad**

Es significativo precisar los criterios de validez con el propósito de fundamentar los resultados obtenidos desde el punto de vista científico. Según Romero et al (2021) la validez se define como "el grado de control y posibilidad de generalización que tiene el investigar sobre los resultados que obtiene" (p.92). Una investigación tendrá un alto nivel de validez en la medida en que sus resultados reflejen una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada.

Para lograr este cometido, se aplicó la técnica de validez de expertos, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es el "Grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema" (p.204). Por tanto, el instrumento se someterá a revisión por parte de expertos: 01 en metodología de la investigación y 02 gerencia avanzada. Para tal fin, se les entregará una comunicación formal con los respectivos formatos de validación, tomando en cuenta redacción, pertinencia, claridad y congruencia, con esta acción se logró hacer ajustes sugeridos por los expertos y en base a ello se consolidaran los instrumentos finales para su aplicación.

En relación con la confiabilidad, para Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.) "se refiere al grado en la cual su aplicación repetida al mismo fenómeno genera resultados similares (p. 87). La técnica de medición de confiabilidad que se utilizó en esta investigación fue la medida de congruencia interna denominada coeficiente Alfa Cronbach. La prueba estadística Alpha de Cronbach, según Palella y Martins (2010), señalan que "es una técnica que

permite medir la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems” (p.164). En consecuencia, para determinar la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a una población que tiene características similares a los que conforman la muestra objeto de estudio. El cálculo del coeficiente se realizará mediante el programa estadístico SPSS 21. Vale decir, que los parámetros estadísticos del coeficiente están descritos en la tabla 6.

**Tabla 6**  
Rango de Interpretación de la Confiabilidad

Magnitud	Rango
0,81 – 1,00	Muy Alto
0,61 – 0,80	Alto
0,41 – 0,60	Moderado
0,21 – 0,40	Bajo
0,01 – 0,20	Muy Bajo

**Fuente:** Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Así pues, una vez luego de aplicar la ecuación, el resultado obtenido fue de 0,89 indicando una confiabilidad alta, por lo tanto, el instrumento el instrumento es técnicamente confiable.

### 3.6 Técnica de análisis de datos

En referencia con las técnicas de análisis, Palella y Couso (2017) señalan que “las técnicas de interpretación y razonamiento constituyen formas de razonamiento lógico, que permiten al investigador diversas posibilidades de desarrollar y derivar los hallazgos y conclusiones más relevantes del tema en estudio” (p.40). En ese sentido, la información fue codificada, ordenada y procesada estadísticamente mediante el programa Excel (2010). Seguidamente los resultados se interpretaron de forma cualitativa mediante el razonamiento empírico y científico en coherencia con la naturaleza de las variables, dimensiones e indicadores.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo, se ilustra la recolección de los datos para el diagnóstico que se estructuró en la investigación donde se demandó el procesamiento de los mismos en torno a la problemática descrita, en consideración a la temática tratada y relacionada con proponer un modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la gerencia de coordinación operacional de PDVSA-DEP los Llanos, Barinas estado Barinas. Año 2024. Por ello, la aplicación de la encuesta con características de cuestionario, reflejó las opiniones emitidas por los individuos que integraron la muestra, siendo posteriormente organizada, de acuerdo a cada una de las alternativas de respuesta en cada ítem; seguidamente se dio origen a la descripción, interpretación, análisis e inferencia de las frecuencias y sus respectivos porcentajes.

A dicho análisis e interpretación, se sustentó con fundamento a los preceptos teóricos establecidos en el marco referencial. En tal sentido, Arias (2016) indica "... el análisis estadístico más elemental consiste en elaborar una tabla de distribución de frecuencia absolutas y relativas o porcentajes, para generar un gráfico..." (p. 136). Por ende, esto fue posible por la organización de los datos en cuadros de distribución de frecuencias y porcentajes, en datos no agrupados, representando los últimos en gráficas de barras de forma tridimensional, según se respondió en torno a las alternativas fijadas. Para los efectos, el tipo de análisis que se utilizó fue descriptivo, con base a la precisión objetiva, sistemática y cuántica del hecho en sí, de los resultados y de la caracterización de los basamentos teóricos y respuestas dadas.

**Tabla 7**

Distribución de Frecuencias de la Variable Gerencia Avanzada, Dimensión: Enfoque holístico y estratégico, indicador: Talento humano.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Desde la gerencia se reconocen y recompensan los logros individuales y grupales de los trabajadores?	12	80	0	0	3	20	0	0	0	0

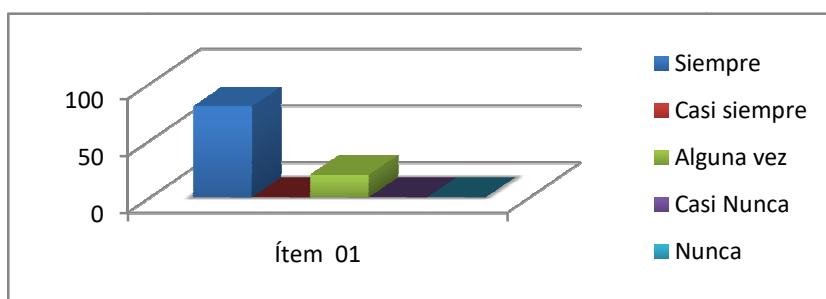


Figura 01. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Talento humano.

La tabla 7 y figura 1, indican los resultados del ítems 1, donde el ochenta por ciento (80%) de los encuestados manifestaron que Siempre desde la gerencia se reconocen y recompensan los logros individuales y grupales de los trabajadores, asimismo, el veinte por ciento (20) expreso Algunas Veces. Se infiere que dentro de las acciones gerenciales emprendidas en la coordinación la gestión de talento humano reconoce los aportes de los trabajadores.

En opinión de Martínez et al, (2007) la gestión del talento humano es una estrategia que tiene como objetivo darle valor al trabajador como persona, para poder llevar a la empresa a un estado de calidad total. En ese sentido, la aplicación de estrategias de comunicación, reconocimiento y acompañamiento constituyen acciones fundamentales que facilitan el desempeño del personal, el trabajo colectivo, la discusión cordial de experiencias y el cumplimiento de las metas.

**Tabla 8**

Distribución de frecuencias de la variable gerencia avanzada, dimensión: enfoque holístico y estratégico, indicador: Liderazgo transformacional.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2	¿Cree que los líderes inspiran confianza y lealtad en sus equipos?	0	0	5	34	10	66	0	0	0	0

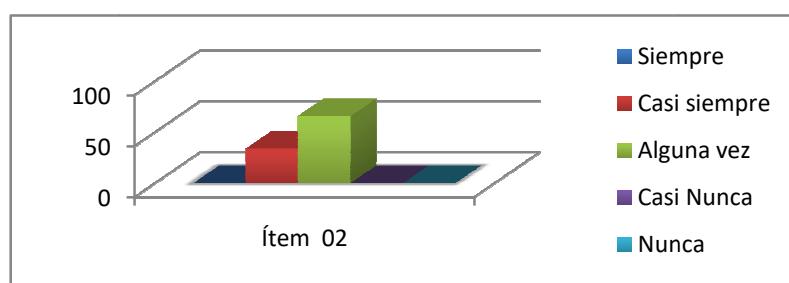


Figura 02. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Liderazgo transformacional.

Los resultados expuestos en la tabla 8 y figura 2, indican las opiniones de los encuestado sobre el ítems 2, donde el sesenta y seis (66%) por ciento manifestó que Algunas Veces creen que los líderes inspiran confianza y lealtad en sus equipos, el treinta y cuatro por ciento (34%) expreso Casi Siempre. Se evidencia la carencia de un liderazgo que estimule, atraiga, motive a los empleados a la construcción de un trabajo colectivo.

Desde la óptica de Bass y Avolio (2021), el liderazgo transformacional se define como “un estilo de liderazgo que inspira a los seguidores a trascender sus propios intereses y alcanzar un nivel más alto de motivación y rendimiento, apelando a sus valores y creencias más elevados” (p.78). En efecto, el desarrollo de un estilo de liderazgo sustentado en procesos comunicacionales asertivos de respeto, solidaridad y comprensión trae como consecuencia la motivación por el desempeño eficaz de las atareas asignadas en la empresa.

**Tabla 9**

Distribución de frecuencias de la variable gerencia avanzada, dimensión: enfoque holístico y estratégico, indicador: Enfoque estratégico.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	¿Considera usted que la empresa tiene objetivos estratégicos bien definidos y medibles?	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0

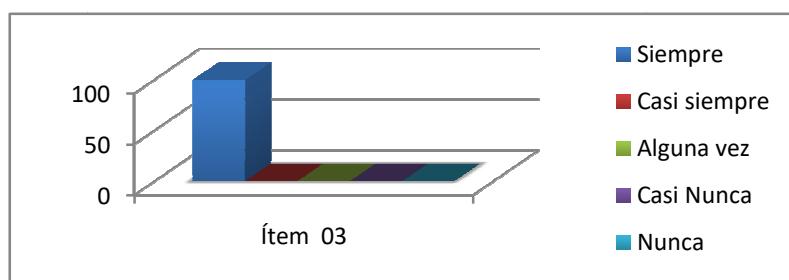


Figura 03. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Enfoque estratégico.

La tabla 9 y figura 3, representan las opiniones de los encuestados sobre ítems 3, donde el cien por ciento (100%) de los entrevistados manifestaron que Siempre la empresa tiene objetivos estratégicos bien definidos y medibles. A partir de estos resultados evidencia el alto significado que le da la institución al desarrollo del pensamiento estratégico como estilo de trabajo organizacional sistemático, innovador, viable y productivo.

Sobre el particular, Hamel (2020), define el enfoque estratégico como "La capacidad de anticipar y modelar el futuro a largo plazo de una organización, tomando decisiones audaces e innovadoras para alcanzar sus objetivos de manera efectiva y sostenible" (p.1718). Vale subrayar, que las búsquedas, selección, discusión y toma de decisiones de acciones gerenciales estratégicas contribuye a minimizar pérdidas y optimiza las actividades económicas, logísticas, así como, la competitividad la organización

**Tabla 10**

Distribución de frecuencias de la variable gerencia avanzada, dimensión: enfoque holístico y estratégico, indicador: Adaptación del cambio.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	¿La empresa es capaz de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado o en el entorno regulatorio?	09	60	0	0	06	40	0	0	0	0

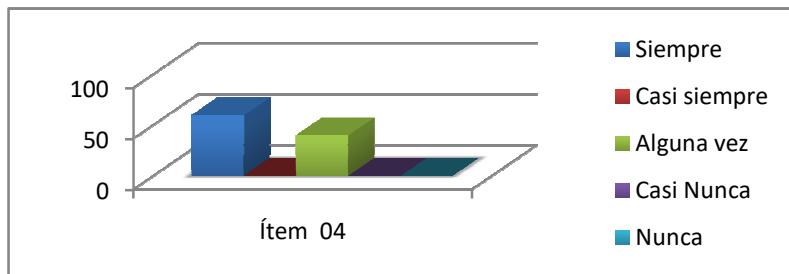


Figura 04. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Adaptación del cambio.

Los resultados expuestos en la tabla 10 y figura 4, refieren las opiniones sobre el ítems 4, donde el sesenta por ciento (60%) de los encuestados expreso que Siempre la empresa es capaz de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado o en el entorno regulatorio, mientras el cuarenta por ciento (40%) considera Algunas Veces. Las deducciones expuestas evidencian que una parte significativa de los empleados aprecian que la empresa frecuentemente adopta los cambios del entorno. Según George (2023), la adaptación al cambio es "La capacidad de las organizaciones para anticipar, comprender y responder a los cambios internos y externos con el fin de alcanzar sus objetivos y mantener su éxito en el largo plazo" (122). En tiempos de alta incertidumbre y escenario complejos es necesario conocer, comprender y adoptar perspectivas estratégicas para estar a la par de los avances de los mercados y estilos emergentes de trabajo.

**Tabla 11**

Distribución de frecuencias de la variable gerencia avanzada, dimensión: enfoque holístico y estratégico, indicador: Adhesión ética.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	¿Desde la gerencia de la empresa se fomenta una cultura de transparencia y responsabilidad?	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0

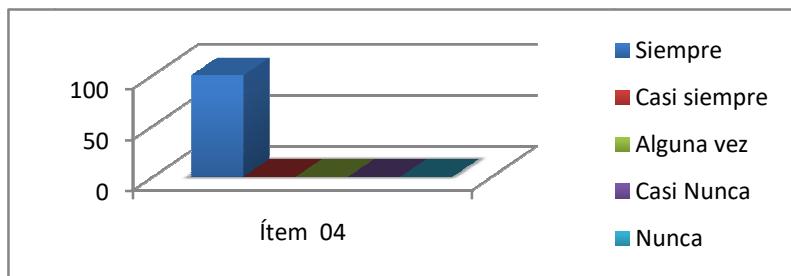


Figura 05. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Adhesión ética.

La tabla 11 y figura 5, indican que el cien por ciento (100%) de los empleados entrevistados consideran que Siempre desde la gerencia de la empresa se fomenta una cultura de transparencia y responsabilidad. Se infiere que las acciones, decisiones y actitud del personal gerente están acorde con las estatutos, normas y buenas costumbres de rendición de cuenta como elemento fundamental bioético en la empresa.

Con respeto a ética del gerente, González (2021), considera que es "Un conjunto de principios y valores que guían la conducta del gerente en sus relaciones con las personas, las organizaciones y la sociedad, promoviendo la justicia, la equidad, la transparencia, la responsabilidad social y el respeto por la diversidad cultural" (p. 250). En esencia, la aplicación de los valores individuales y organizacionales conduce a edificar una cultura de credibilidad, confianza y legalidad en la función o el desempeño gerencial.

**Tabla 12**

Distribución de frecuencias de la variable gerencia avanzada, dimensión: enfoque holístico y estratégico, indicador: Innovación.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6	¿Se fomenta la colaboración entre diferentes áreas de la empresa para impulsar la innovación?	0	0	15	100	0	0	0	0	0	0

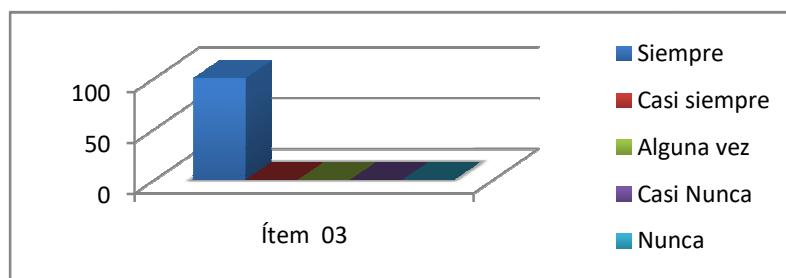


Figura 06. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Innovación.

Los resultados expuestos en la tabla 12 y figura 6, indican la valoración sobre el ítems 6, donde el ciento por ciento (100%) de los encuestados manifestaron que Siempre se fomenta la colaboración entre diferentes áreas de la empresa para impulsar la innovación. Estos datos demuestra la unificación de criterios entre coordinaciones y direcciones para el trabajo colectivo orientado al desarrollo de la mejora continua.

Según Suarez y Martínez (2020) en el proceso de innovación las empresas generan nuevas soluciones, alcanzando así la tan anhelada ventaja competitiva que, como es lógico, solo tendrá una duración determinada, pero será incluida en sus metodologías, instrumentos técnicos o tecnológicos. En efecto, empresas como PDVSA, requieren del diseño, ejecución y evaluación de estrategias innovadoras orientadas a la optimización de los procesos operativos, así como, los gerenciales en pro del benéfico colectivo y del país.

**Tabla 13**

Distribución de frecuencias de la variable gerencia avanzada, dimensión: enfoque holístico y estratégico, indicador: Responsabilidad social.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	¿La empresa apoya iniciativas locales de educación, salud o desarrollo comunitario?	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0

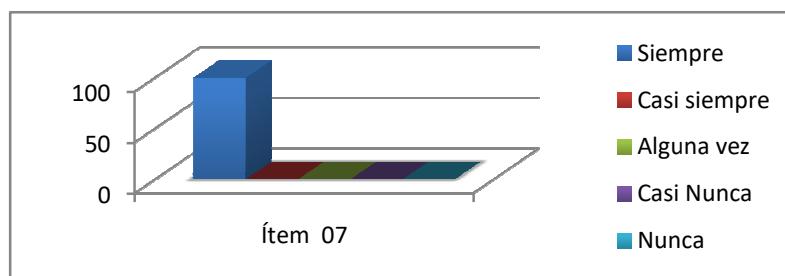


Figura 07. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Responsabilidad social.

Los resultados expuestos en la tabla 13 y figura 7, indican la valoración sobre el ítems 7, donde el ciento por ciento (100%) de los encuestados manifestaron que Siempre la empresa apoya iniciativas locales de educación, salud o desarrollo comunitario. Los datos demuestran el alto significado que tiene para los trabajadores el valor agregado de responsabilidad de la organización y su valoración por el entorno comunitario.

Indica Lucena (2017), que la responsabilidad social (RS) “es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida” (p. 27). Sin lugar a dudas, dentro de los grandes aportes que genera la expresa Estatal es la de abonar al compromiso social, contribuyendo al desarrollo local, así como, a la inversión nacional orientada a los programas estratégicos de salud, infraestructura, educación, deporte y cultura.

**Tabla 14**

Distribución de frecuencias de la variable gerencia avanzada, dimensión: enfoque holístico y estratégico, indicador: MGA EUSKALIT.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	¿La empresa diseña modelos gerenciales avanzados de buenas prácticas y herramientas de gestión para la mejorar de la competitividad?	0	0	5	34	10	66	0	0	0	0

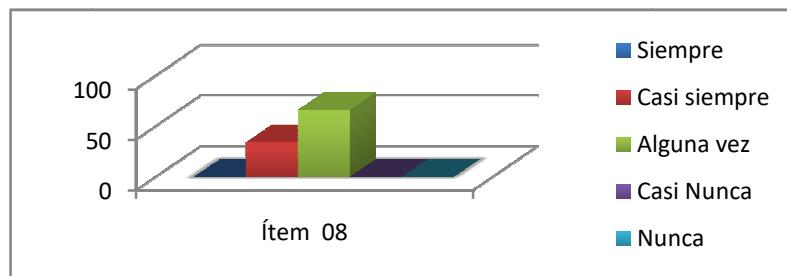


Figura 08. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: MGA EUSKALIT.

La tabla 14 y figura 8, indican que el sesenta y seis por ciento (66%) de los encuestados manifestaron que Algunas Veces la empresa diseña modelos gerenciales avanzados de buenas prácticas y herramientas de gestión para la mejorar de la competitividad, el treinta y cuatro por ciento (34%) expreso Casi Siempre. Se infiere que las acciones de conocimiento creación de arquetipos gerenciales sustentados en la MGA EUSKALIT, frecuentemente son omitidos en la coordinación objeto de estudio. Cabe destacar, que el MGA EUSKALIT (2023) es un compendio herramientas de gestión que ofrece un marco genérico de elementos y buenas prácticas que pueden aplicarse en cualquier organización, sea cual sea su sector, tamaño o grado de avance en la gestión. Por tanto, en la coordinación operacional de PDVSA-DEP los Llanos, Barinas estado Barinas, pueden considerarse algunos tópicos de gerenciales que favorecen la direccionalidad integral de la organización.

**Tabla 15**

Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Componentes y tipo de cultura, indicador: Visión.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	¿Cree que la visión de la empresa es clara y fácil de entender para todos los empleados?	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0

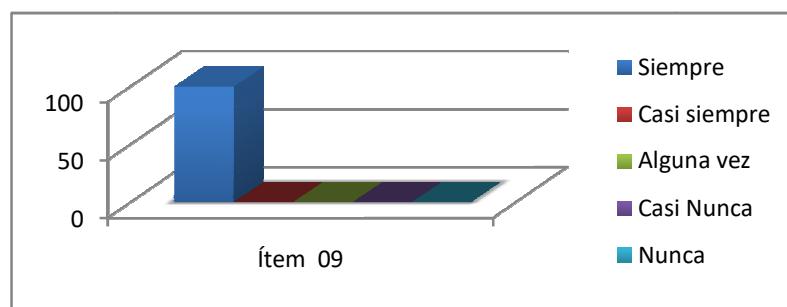


Figura 09. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Visión.

La tabla 15 y figura 9, indican los resultados obtenidos sobre el ítems 9, donde el cien por ciento (100%) de los encuestados manifestaron que Siempre la visión de la empresa es clara y fácil de entender para todos los empleados. Se evidencia la creencia personal, colectiva e institucional de la direccionalidad institucional de la visión compartida de los objetivos y metas de su trabajo,

Al respecto, Schein (2010) define la visión como "una imagen mental del futuro deseado de la organización" (p. 11). De allí, que la visión de una organización describe su aspiración a largo plazo, los trabajadores deben tener una comprensión clara de los principios que guían su trabajo. Una visión compartida ayuda a alinear a todo el equipo en torno a un propósito común y a mantener el enfoque en los resultados deseados. La visión debe ser inspiradora y motivadora, para que los empleados se sientan comprometidos con el logro de los objetivos de la empresa.

**Tabla 16**

Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Componentes y tipo de cultura, indicador: Valores.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	¿Desde la gerencia se comunican los valores de manera efectiva a todos los niveles de la organización?	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0

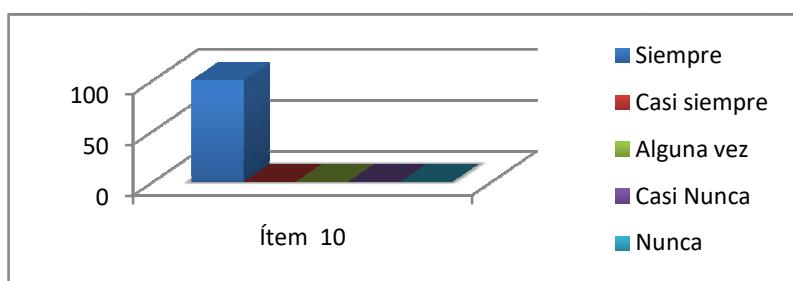


Figura 10. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Valores.

La tabla 16 y figura 10 indican los resultados sobre el ítems 10, donde el cien por ciento (100%) expreso que Siempre desde la gerencia se comunican los valores de manera efectiva a todos los niveles de la organización. Se infiere entonces el alto sentido de compromiso institucional por constituir una cultura de valores en el seno de la empresa; es decir, el establecimiento de los principios éticos que facilitan la convivencia y clima organizacional en la empresa.

Al respecto por Robbins y Judge (2017), "los valores son las ideas básicas y convicciones duraderas de una organización que influyen en el comportamiento de sus miembros" (p. 164). En efecto, estos reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una organización, así como también la médula de la cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los trabajadores, así como los directivos y establecen normas para la organización.

**Tabla 17**

Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Componentes y tipo de cultura, indicador: Creencias.

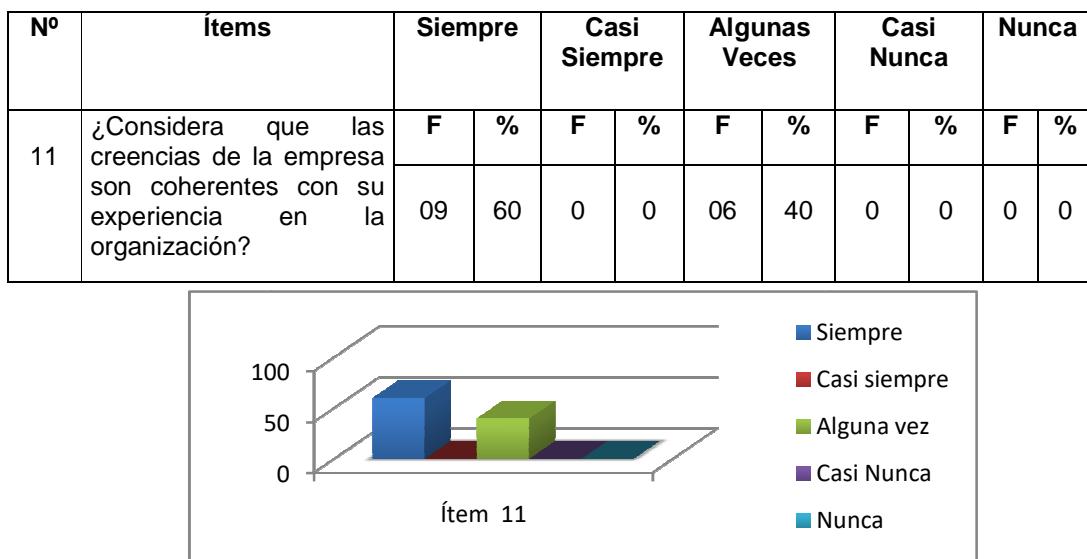


Figura 11. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Creencias.

Los resultados expuestos en la tabla 17 y figura 11, indican que el sesenta por ciento (60%) de los entrevistados consideran que Siempre las creencias de la empresa son coherentes con su experiencia en la organización, mientras el cuarenta por ciento (40%) afirmó Algunas Veces. Se infiere entonces que carencia de acciones gerenciales de comunicación, empatía y opiniones orientadas a establecer una cultura de reconocimiento organizacional.

Según Robbins y Judge (2017) las creencias se definen como "las ideas básicas y convicciones duraderas de una organización que influyen en el comportamiento de sus miembros" (p. 159). En efecto, estas creencias son ideas profundamente arraigadas y compartidas por los miembros PDVSA, es decir, pueden moldear la forma en que piensan, sienten y actúan, pueden ser explícitas, como los valores corporativos de la empresa.

**Tabla 18**

Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Componentes y tipo de cultura, indicador: Normas.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	¿Se cumplen las normas de manera consistente en su área de trabajo?	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0

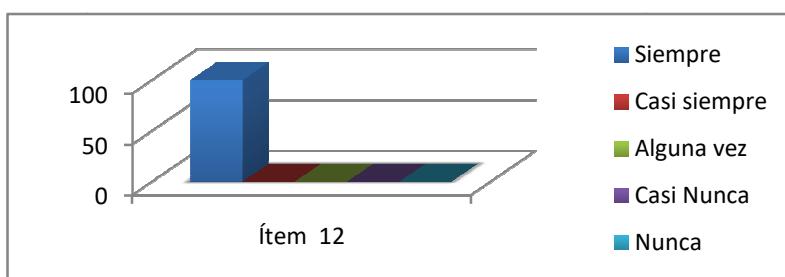


Figura 12. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Normas.

La tabla 18 y figura 12 indican los resultados sobre el ítems 12, donde el cien por ciento (100%) expreso que Siempre se cumplen las normas de manera consistente en su área de trabajo. Los datos permiten inferir que los empleados consideran significativo el cumplimiento eficaz de las reglas para fortalecer las conductas de cada trabajador en el desarrollo de sus tareas.

Para Davis y Newstron (2009), explican que la normas “Son reglas que rigen la conducta de los individuos del grupo y que en conjunto forman los que se denomina códigos” (p.45). Estos códigos son como un manual de convivencia invisible que todos los miembros del grupo de PDVSA-DEP los Llanos, estas normas moldean la cultura del grupo, influyendo en la forma en que interactúan, toman decisiones y resolvemos conflictos. Así pues, las normas especifican lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían las actuaciones y determinan si la organización tendrá éxito.

**Tabla 19**

Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Componentes y tipo de cultura, indicador: Autocrática.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	¿Cree que sus ideas son valoradas y consideradas en el proceso de toma de decisiones?	0	0	5	34	10	66	0	0	0	0

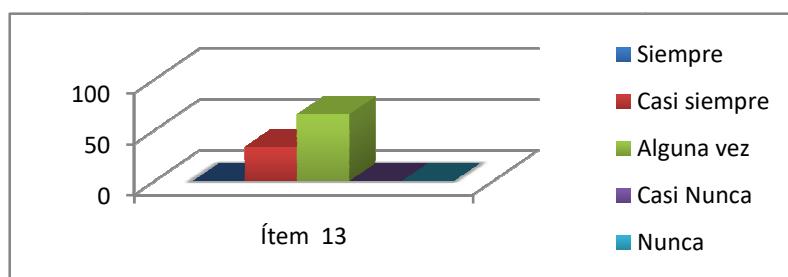


Figura 13. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Autocrática.

Los resultados presentados en la tabla 19 y figura 13, indican que el 80% de los empleados expresaron que el sesenta y seis por ciento (66%) de los encuestados manifestaron que Algunas Veces sus ideas son valoradas y consideradas en el proceso de toma de decisiones, mientras el treinta y cuatro por ciento (34%) expreso Casi Siempre. Se evidencia que en la institución existe un clima organizacional fundamentado en la aplicación de normas e instrucciones estrictas y cumplimiento absoluto de órdenes.

Para Schein (2010) refiere que “en las culturas autocráticas, los líderes tienen un control absoluto sobre las operaciones y los empleados tienen poca autonomía” (p. 42). Vale decir, que el modelo autocrático, prevé una fuerte centralización por parte de los directivos, con modalidades de relación eminentemente autoritaria, caracterizándose por una alta productividad en el breve periodo, desvirtuándose de esta manera obtener un buen clima organizacional.

**Tabla 20**

Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Componentes y tipo de cultura, indicador: Democrática.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14	¿Se fomenta la participación de todos los empleados en la toma de decisiones que les afectan?	09	60	0	0	06	40	0	0	0	0

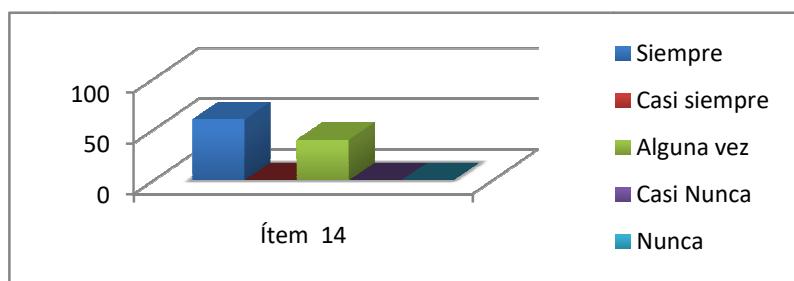


Figura 14. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Democrática.

En relación la tabla 20 y figura 14, correspondiente al ítem 14, el sesenta por ciento (60%) de los entrevistados expresaron que Siempre se fomenta la participación de todos los empleados en la toma de decisiones que les afectan, mientras el cuarenta por ciento (40%) manifestó Algunas Veces. Esto sugiere que, aunque la empresa pueda tener políticas y prácticas que promueven la participación de los empleados, en la práctica esta no se aplica de manera uniforme en todas las áreas o niveles jerárquicos.

Según Robbins y Judg, (2017) consideran que "En las culturas democráticas, los empleados tienen un alto nivel de participación en la toma de decisiones" (p. 167). Esto significa que, en estas culturas, se valora la opinión de los trabajadores y se les brinda la oportunidad de participar en la resolución de problemas. Esta práctica, además de ser un reflejo de los valores democráticos de la sociedad, se vincula con una serie de beneficios organizacionales, como un mayor compromiso de los empleados, una mejora en la calidad de las decisiones y un clima laboral más positivo.

**Tabla 21**

Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Componentes y tipo de cultura, indicador: Innovadora.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	¿Se dispone de recursos y tiempo para que los empleados puedan explorar nuevas ideas?	0	0	4	26	11	74	0	0	0	0

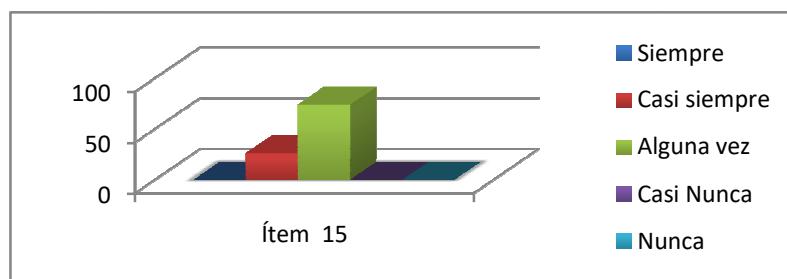


Figura 15. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Innovadora.

Los resultados expuestos en la tabla 21 y figura 15, correspondiente al ítem 15, indican que el setenta y cuatro por ciento (74%) de los encuestados indicaron Algunas Veces se dispone de recursos y tiempo para que los empleados puedan explorar nuevas ideas, mientras el veintiséis por ciento (26%) manifestó Casi Siempre. Esto sugiere que, aunque la empresa reconoce la importancia de la innovación y la creatividad de sus empleados, aún existen barreras o limitaciones que impiden que esta se desarrolle de manera plena y constante.

Para Martínez et al (2015) la cultura innovadora "se caracterizan por un fuerte énfasis en la creatividad, la colaboración y la toma de riesgos" (p. 16). En efecto, podría haber factores organizacionales, como la estructura, la cultura o la falta de claridad en las prioridades, que estén restringiendo la capacidad de los empleados para generar y poner en práctica nuevas ideas.

**Tabla 22**

Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Cultura positiva, indicador: Motivación.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16	¿En general, estás satisfecho con tu trabajo?	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0

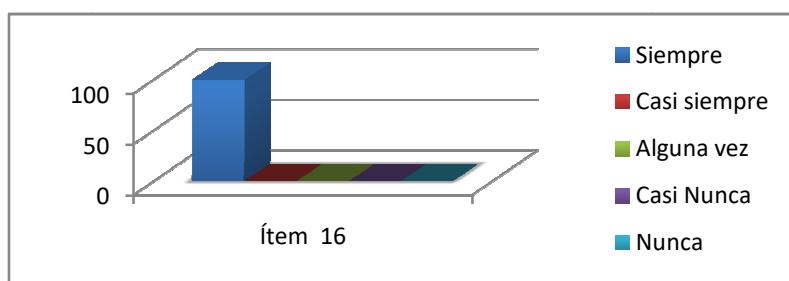


Figura 16. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Motivación.

Los resultados expuestos en la tabla 22 y figura 16, indican que el cien por ciento (100%) de los encuestados manifestarían que Siempre en general, estás satisfecho con tu trabajo. Esta afirmación indicaría una satisfacción laboral completa y generalizada en todos los aspectos del empleo, lo cual es altamente improbable debido a la complejidad de las experiencias laborales y las diversas necesidades individuales de cada trabajador.

Según Deci y Ryan (2017) "La motivación es el proceso que inicia, guía y mantiene los comportamientos dirigidos a un objetivo" (p. 4). Sin lugar a dudas, la motivación es el motor que impulsa a dar lo mejor de en cada tarea que se realiza en la empresa. Es esa fuerza interna que hace iniciar nuevos proyectos, perseverar ante los desafíos y alcanzar nuestras metas. Por tanto, la empresa está llamada a gestionar acciones motivadoras con el objeto de reconocer los esfuerzos individuales y grupales de los empleados, de esta manera aumentar el compromiso de las personas en la organización.

**Tabla 23**

Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Cultura positiva, indicador: Comunicación.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	¿Se siente cómodo expresando sus opiniones y preocupaciones a sus compañeros y superiores?	12	80	03	20	0	0	0	0	0	0

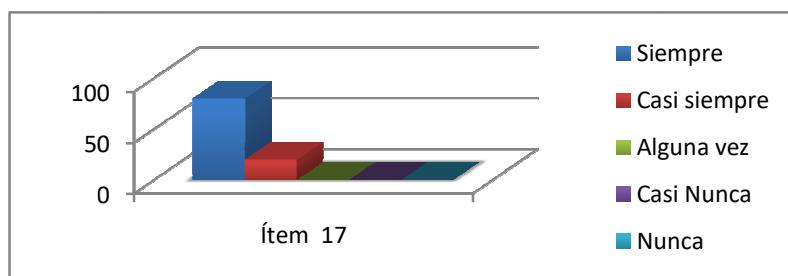


Figura 17. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Comunicación.

Los resultados expuestos en la tabla 23 y figura 17, indican que el ochenta por ciento (80%) de los encuestados manifestarían que Siempre se siente cómodo expresando sus opiniones y preocupaciones a sus compañeros y superiores, mientras el veinte por ciento (20%) expreso Casi Siempre. Esta afirmación indica que existe un alto nivel de percepción de comodidad entre los empleados de la organización al momento de expresar sus opiniones y preocupaciones tanto a sus compañeros como a sus superiores.

Desde la óptica de Amabile (2016) "La comunicación abierta y transparente puede fomentar la creatividad en el lugar de trabajo al proporcionar a los empleados un entorno seguro y de apoyo en el que pueden tomar riesgos y probar nuevas ideas" (p. 1438). De allí, que cuando en PDVSA se fomenta una cultura de comunicación abierta y transparente, se crea un ambiente laboral donde los empleados se sienten seguros para expresar sus ideas innovadoras sin temor a ser juzgados o criticados. Este entorno propicia la

creatividad, ya que los trabajadores se sienten empoderados para tomar riesgos y experimentar con nuevas soluciones.

**Tabla 24**

Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Cultura positiva, indicador: Compromiso.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18	¿Crees que tu trabajo contribuye al éxito de la organización?	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0

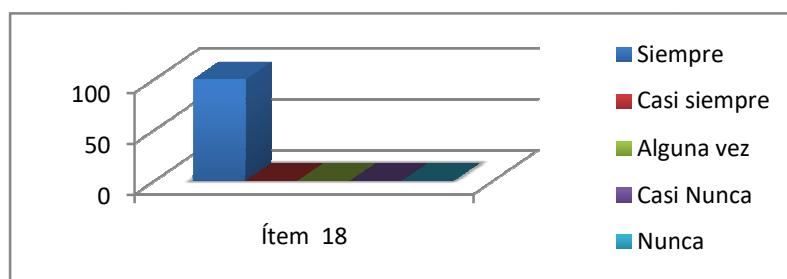


Figura 18. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Compromiso.

Los resultados expuestos en la tabla 24 y figura 18, indican que el cien por ciento (100%) de los encuestados manifestarían que Siempre creen que su trabajo contribuye al éxito de la organización. Esta afirmación sugiere un nivel de compromiso y alineación con los objetivos organizacionales. Asimismo, podría indicar un clima organizacional idealizado, donde todos los empleados se sienten altamente motivados y comprometidos.

Según Schaufeli et al (2009) "El compromiso organizacional está relacionado con una serie de resultados positivos para los empleados, como una mayor satisfacción laboral, un mejor bienestar psicológico y una menor probabilidad de burnout" (p. 731). Se infiere, que el compromiso fomenta un sentido de pertenencia, lo que a su vez motiva a los empleados a dar lo mejor de sí mismos. En otras palabras, es una inversión estratégica que puede conducir

a una mayor retención de talento, una mejora en el clima laboral, en última instancia un mayor éxito empresarial

**Tabla 25**

Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Cultura positiva, indicador: Prácticas compartidas.

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19	¿Se promueve el aprendizaje continuo a través de la formación y el desarrollo de habilidades?	09	60	0	0	06	40	0	0	0	0

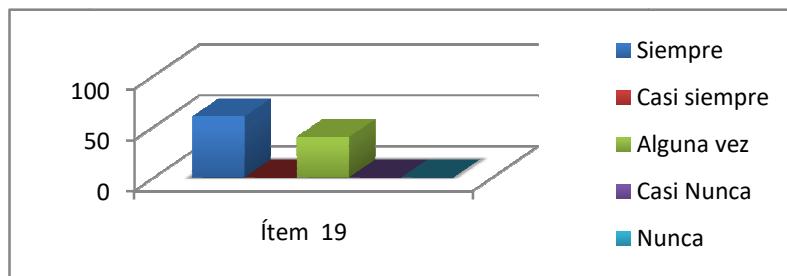


Figura 19. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Prácticas compartidas.

En relación la tabla 25 y figura 19, correspondiente al ítem 19, el sesenta por ciento (60%) de los entrevistados expresaron que Siempre se promueve el aprendizaje continuo a través de la formación y el desarrollo de habilidades, mientras el cuarenta por ciento (40%) manifestó Algunas Veces. Esto podría indicar que, aunque la organización cuenta con programas de formación, su implementación o alcance podrían ser más esporádicos o desiguales en algunas áreas o departamentos.

Señalan Robbins y Judge (2017), que las prácticas compartidas son aquellos comportamientos y acciones que facilitan la adaptabilidad para evolucionar con el tiempo para ajustarse a las nuevas necesidades y desafíos que enfrenta la organización, mediante la formación y desarrollo de habilidades. En ese sentido, al fomentar la formación y el desarrollo de habilidades en sus

empleados, las organizaciones equipan a su equipo con las herramientas necesarias para adaptarse a nuevas situaciones, resolver problemas de manera innovadora y aprovechar las oportunidades que surjan.

**Tabla 26**

Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional, dimensión: Cultura positiva, indicador: Alta satisfacción laboral.

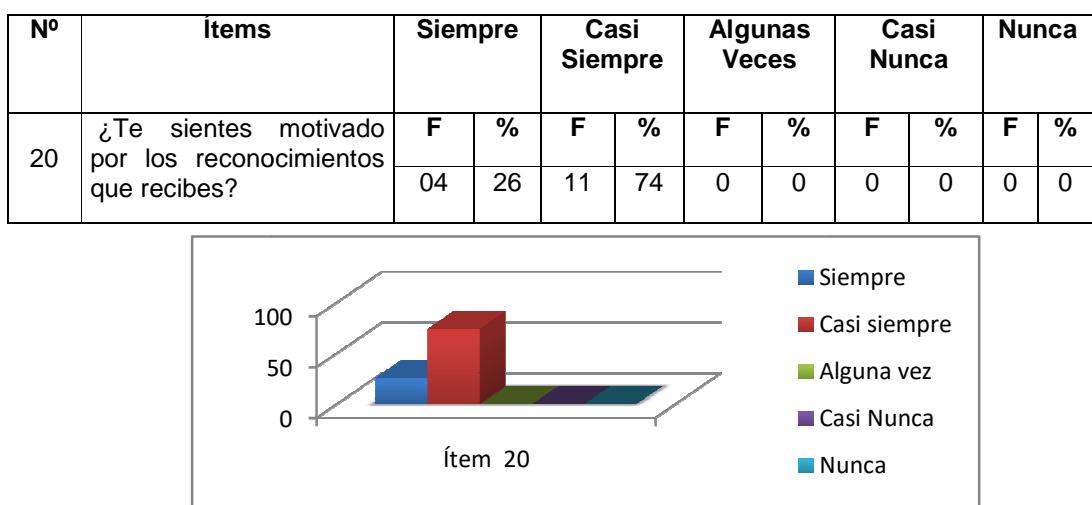


Figura 20. Representación de la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación al indicador: Alta satisfacción laboral.

Los resultados expuestos en la tabla 26 y figura 20, indican que el setenta y cuatro por ciento (74%) de los encuestados indicaron Casi Siempre se sientes motivado por los reconocimientos que reciben, mientras el veintiséis por ciento (26%) expresó Siempre. Estos datos sugieren que, si bien la valoración y el reconocimiento son factores motivacionales importantes, podrían no ser suficientes por sí solos para mantener un alto nivel de motivación en todos los empleados. Es probable que existan otros factores, como el desarrollo profesional, la autonomía en el trabajo o la equidad en el trato, que también influyan en la motivación de los empleados.

Para Spector (2017) la alta satisfacción laboral es un estado emocional positivo y duradero que experimenta un individuo en relación con su trabajo. Se caracteriza por una sensación de bienestar, realización y entusiasmo

hacia las tareas y responsabilidades laborales. Esta postura indica que, Este sentimiento va más allá de una simple conformidad con el empleo; implica una sensación de bienestar, logro y entusiasmo genuino hacia las tareas y responsabilidades laborales. En conclusión, los resultados indican que los para los empleados de PDVSA-DEP los Llanos, los reconocimientos son una herramienta motivacional efectiva, pero que es necesario complementarlos con otras estrategias para lograr una motivación más duradera y sostenible en el tiempo.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **MODELO DE GERENCIA AVANZADA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN PDVSA-DEP LOS LLANOS**

##### **5.1 Presentación**

El modelo de gerencia avanzada orientado a fortalecer la cultura organizacional en PDVSA-DEP Los Llanos, surge como respuesta a una necesidad identificada a través de un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la empresa, el cual reveló la importancia de impulsar una cultura organizacional más innovadora y alineada con los valores compartidos. El modelo propuesto se fundamenta en el marco teórico del modelo EUSKALIT (2023), un referente de excelencia empresarial que ofrece un conjunto de principios y buenas prácticas aplicables a diversas organizaciones. En ese sentido, el modelo de referencia proporcionó un marco genérico que ha sido adaptado y enriquecido en esta investigación para dar respuesta a las particularidades de PDVSA-DEP Los Llanos y a los desafíos propios del sector energético.

Los componentes clave del modelo propuesto son: la estrategia, innovación, resultados, clientes, cultura organizacional innovadora, valores compartidos y las personas. Estos elementos se interrelacionan de manera sistémica y contribuyen a la creación de una organización más ágil, competitiva y orientada a la satisfacción de las necesidades de sus clientes. De allí, que se proponen diversas iniciativas para fortalecer las competencias de los empleados y potenciar su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

##### **5.2 Objetivo general del modelo**

Fomentar una cultura organizacional innovadora en PDVSA-DEP Los Llanos a través de la implementación de un modelo de gerencia avanzada basado

en el arquetipo EUSKALIT, con el fin de potenciar el talento humano, promover la participación, el compromiso de los empleados y mejorar los resultados organizacionales.

### **5.3 Justificación**

La presente propuesta se justifica por la imperiosa necesidad de fortalecer la gestión en PDVSA-DEP Los Llanos, impulsando un modelo de gerencia avanzada que permita mejorar la cultura organizacional y alcanzar niveles superiores de competitividad. Vale decir, que en un entorno empresarial cada vez más complejo, las organizaciones que desean mantenerse relevantes deben adaptarse rápidamente a los cambios y aprovechar las oportunidades que surgen.

Entones, una organización avanzada, como se aspira que sea PDVSA-DEP Los Llanos, dispone de la información estratégica necesaria para tomar decisiones informadas y alineadas con sus objetivos. Sin embargo, esta información debe ser compartida de manera abierta y participativa con todos los miembros de la organización. La reflexión colectiva y la generación de ideas conjuntas son fundamentales para construir una visión compartida del futuro.

Asimismo, una organización avanzada cultiva relaciones sólidas con sus clientes, poniendo sus necesidades en el centro de todas sus acciones. La eficiencia en los procesos y la capacidad para agregar valor son elementos clave para garantizar la satisfacción del cliente. Por otra parte, la necesidad de un liderazgo transformacional en PDVSA-DEP Los Llanos es evidente, esto se logra mediante el establecimiento de una cultura innovadora, caracterizada por la creatividad, experimentación y la tolerancia, es fundamental para impulsar el cambio y generar nuevas ideas. La implementación de este modelo no solo beneficiará a la organización en términos de eficiencia y eficacia, sino que también contribuirá a la satisfacción de todo el personal.

En última instancia, el modelo de gerencia avanzada propuesto busca transformar a PDVSA-DEP Los Llanos en una organización más competitiva, sostenible, así como, orientada al cliente. Al fortalecer la cultura organizacional mediante la innovación, la empresa estará mejor preparada para enfrentar los desafíos del futuro y aprovechar las oportunidades que surjan en el sector energético

#### **5.4 Fundamentación teórica**

Se caracteriza por dar a conocer los aspectos teóricos filosóficos que sostienen la propuesta, tomando en consideración las teorizaciones que sustentan el desarrollo del mismo, de acuerdo a los aspectos más relevantes que son las estrategias, la gestión, participación e integración de las habilidades de los trabajadores de PDVSA-DEP Los Llanos, siendo este el eje central del estudio, el cual se establecerán las bases prioritarias que emergen en la investigación tomando como principios los siguientes:

##### **5.4.1 Teoría de las estrategias**

Los cambios del entorno organizacional nacional y global demandan de los gerentes una gestión caracterizada por capacidad de respuesta, rapidez, innovación y eficacia de cada uno de sus operadores o mano de obra calificada, al mismo tiempo, debe diseñar estrategias que permitan mantener las ventajas competitivas de la organización. Por ello, las estrategias son:

*Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada (Stoner, 2006: 30).*

En relación a lo expuesto por el autor, las estrategias suelen ser planes de acción que pueden ser diseñadas con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Esto incide que una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y

debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas

#### **5.4.2 Teoría del Liderazgo**

El liderazgo ha sido definido, según Lassig (2002) como la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” (p. 4). Es decir, se designa a entidades innovadoras, aquellas que durante un período de tiempo toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado. Además:

*El gerente en su rol de líder de la institución, práctica principios y conocimientos orientados a un grupo de personas, donde se evidencien sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, con miras a lograr metas tanto comunes como individuales; manteniéndose un clima adecuado para el logro de los objetivos establecidos, combinando en su competencia profesional de las áreas (Chiavenato, 2009: 51).*

Por consiguiente, un liderazgo eficaz lleva a las organizaciones de su estado actual a estados futuros deseados, con visión de oportunidades potenciales para la empresa, donde el grupo adquiera el compromiso de cambio con nuevas culturas y estrategias para producir un desarrollo exitoso. El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

#### **5.4.3 Teoría de la gestión**

La clave de la gerencia radica en el acto de tomar decisiones, esto comprende un accionar en varios sentidos, en los cuales se incluya el entendimiento de la razón y la forma de las motivaciones humanas, el descubrimiento del porqué las personas se comportan de una manera determinada, la capacidad para considerar a los colaboradores como socios

y no como subordinados y el comprender que el éxito del gerente depende de los conocimientos que demuestre frente al personal adscrito.

Para Francés (2006), la gerencia puede ser definida como el sistema que articula y coordina el proceso administrativo de las organizaciones, con el propósito de alcanzar sus objetivos de una manera eficaz y eficiente mediante la adecuada combinación de recursos materiales necesarios. Si la gerencia tradicional presupone enfoques gerenciales esencialmente técnicos, cuantitativos, operativos, instructivos y muy orientados al contexto interno de la organización; la gerencia contemporánea asume, como requisitos indispensables, el carácter esencialmente humano, cualitativo, estratégico, centrado en el aprendizaje abierto de sus acciones.

#### **5.4.3 Motivación**

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. En tal sentido, Beck (2000) señala que la motivación implica impulsos o fuerzas que nos da energía y nos dirigen a actuar de la manera en que lo hacemos. En función de los aportes del citado autor, se infiere que la motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

## 5.5 Representación visual del modelo de gerencia avanzada en el fortalecimiento de la cultura organizacional en PDVSA-DEP Los Llanos



Figura 21. Representación visual del modelo de gerencia avanzada

## 5.6 Componentes del modelo

Componente	Caracterización
<b>I I.- Valores compartidos</b>	Estos valores, que representan las creencias, normas y principios que guían el comportamiento de todos los miembros de la organización, sirven como brújula para orientar las decisiones y acciones diarias. Además, los valores compartidos influyen directamente en la percepción que tienen los clientes. Una empresa cuyos valores son claros con sus acciones proyecta una imagen de solidez, confianza y responsabilidad social.
<b>II. Personas</b>	Una organización avanzada atrae, selecciona, retribuye y atiende debidamente a sus personas, preserva y desarrolla su conocimiento, competencias y <i>talento</i> de manera alineada con la estrategia y las compromete en el <i>propósito</i> de la organización EUSKALIT (2023).
<b>III. Cultura organizacional innovadora</b>	Está basado en el modelo de cadena de valor, ya que considera la participación, trabajo en equipo, el emprendimiento organizacional, el desarrollo profesional, valores de desarrollo y control, como método de trabajo que permiten trazar una cultura de creencias, políticas y normas que generan una nueva convivencia de trabajo productivo en la empresa.
<b>IV. Estrategia</b>	En la gestión de la estrategia, una organización avanzada da relevancia a su <i>propósito</i> , modelo organizativo y de gobernanza, a la gestión ética y la flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones. Así mismo, debería trabajar el alineamiento con los retos ambientales y sociales y analizar si su estrategia contribuye de forma adecuada al cumplimiento de sus compromisos EUSKALIT (2023).
<b>V.- Resultados</b>	Al alcanzar resultados estratégicos sólidos, la organización demuestra su capacidad para cumplir con sus objetivos a largo plazo. Asimismo, resultados sobresalientes en cuanto a la satisfacción del cliente, desarrollo del talento humano y la contribución a la sociedad reflejan una gestión responsable. La innovación, actúa como catalizador del cambio, generando nuevos productos, servicios y modelos de negocio que permiten a la organización adaptarse a un entorno en constante evolución.
<b>VI.- Innovación</b>	Con el fin de integrar de manera efectiva una sistemática de innovación, las organizaciones avanzadas establecen objetivos y estrategias claras que guían la dirección de sus esfuerzos innovadores. Estos objetivos se alinean estrechamente con el <i>propósito</i> , misión, visión y valores de la organización, asegurando que la innovación. Además, el aprovechamiento del potencial de las tecnologías de la información y la comunicación es fundamental para acelerar los procesos de innovación y generar productos y servicios disruptivos que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes.
<b>VII.- Clientes</b>	Al enfocarse en las necesidades y expectativas de los clientes, las empresas pueden desarrollar productos y servicios innovadores que generen valor. Asimismo, una sólida relación con los clientes fomenta la lealtad a la marca, impulsa el crecimiento a largo plazo y proporciona valiosa información para mejorar continuamente los productos.

**Fuente:** Elaboración propia (2000).

## 5.4 Matriz FODA

La matriz FODA, también conocida como análisis FODA o FODA, es una herramienta fundamental en la planificación estratégica de cualquier organización. En el caso de PDVSA-DEP Los LLANOS, es importante realizar un análisis FODA para identificar y evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta.

**Tabla 27**

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Estructura organizativo. 2. Gestión de talento humano 3. Infraestructura corporativa 4. Con años de operación en la industria petrolera, PDVSA-DEP Los Llanos cuenta con una fuerza laboral experimentada y un conocimiento profundo de las técnicas de exploración y producción.	1. Las sanciones impuestas a Venezuela han limitado el acceso a tecnología, financiamiento y mercados internacionales, lo que dificulta las operaciones y la modernización de la empresa. 2. Problemas de gestión, como la burocracia, falta de planificación estratégica, así como, la toma de decisiones centralizada, han afectado la eficiencia y la adaptabilidad de la empresa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Al fomentar la innovación, la empresa puede desarrollar nuevas soluciones y mejorar sus procesos. 2. Un enfoque en los clientes puede conducir a una mayor satisfacción del cliente y a una mayor lealtad. 3. La definición de valores compartidos puede fortalecer la cohesión interna y la identidad de la organización. 4. El modelo propuesto enfatiza el desarrollo de las personas, lo que puede generar una fuerza laboral altamente capacitada y motivada.	1. La empresa puede enfrentar desafíos para adaptarse a las nuevas tecnologías y tendencias de la industria petrolera, como la transición hacia energías renovables. 2. La volatilidad de los precios del crudo en el mercado global expone a la empresa a riesgos financieros y operativos. 3. La creciente preocupación por el cambio climático y la demanda de energías renovables pueden reducir la demanda de petróleo a largo plazo y aumentar los costos de producción debido a regulaciones ambientales más estrictas.

**Fuente:** Elaboración Propia (2024).

## **5.9 Viabilidad técnica, organizacional y social de la propuesta del modelo de gerencia avanzada**

El estudio de viabilidad representa la determinación de la posibilidad de la ejecución de forma exitosa de la propuesta de investigación. Para Ibáñez, (2000) señala que “en un análisis de factibilidad se vislumbran los aspectos favorables para la viabilidad de un proyecto, lográndose una aproximación a la realidad” (p. 08). A partir de estas afirmaciones se deduce que el objeto de este estudio radica en conocer o estipular la viabilidad en las áreas: técnica, organizacional y social.

### **5.7.1 Viabilidad técnica**

Con respecto a la viabilidad técnica está garantizada, ya que la investigadora está dispuesta a realizar asesorías permanentes sobre la administración del modelo. Asimismo, la aplicación del arquetipo no requiere de la intervención tecnológica de alto impacto. De igual forma, durante el proceso de entrevista al personal que labora en la empresa manifestó su disposición en tiempo, espacios, recursos para llevar a cabo de forma sistemática la aplicación de los criterios teóricos del modelo en el contexto de la gerencia.

### **5.7.2 Viabilidad organizacional**

- a) Alineación estratégica: La propuesta se ajusta a la visión, misión y objetivos a largo plazo de la empresa. Contribuye a fortalecer la posición competitiva y a alcanzar los resultados deseados.
- b) Cultura organizacional: Los valores y creencias de la organización son compatibles con los cambios que implica la propuesta. Existe una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua que fomenta la adopción de nuevas ideas.
- c) Liderazgo comprometido: Los líderes de la organización respaldan la propuesta y están dispuestos a invertir los recursos necesarios para su implementación. Demuestran un compromiso claro con el cambio y motivan a los equipos a participar activamente.

d) Recursos disponibles: Se dispone de los recursos financieros, tecnológicos y humanos suficientes para implementar la propuesta. No existen restricciones presupuestarias ni limitaciones de infraestructura que puedan obstaculizar su ejecución.

#### **5.7.3 Viabilidad técnica social**

El modelo plantea establecer la visión, misión, objetivos estrechamente vinculados con la legitimidad social de la empresa, es decir, con la percepción positiva que la sociedad tiene de ella. Además, alineados con los objetivos estratégicos generales de la organización, asegurando así que el compromiso social sea un pilar fundamental de la empresa. En ese sentido, la propuesta es socialmente viable, ya que promueve el bienestar de las personas, fortalece el tejido social y contribuye a un desarrollo más justo y equitativo.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo se exponen las conclusiones derivadas de la ejecución de los objetivos de investigación y las recomendaciones realizadas a la población objeto de estudio, la empresa y otros investigadores.

#### **6.1 Conclusiones**

En relación con el objetivo de diagnosticar la situación actual de cultura organizacional desarrollada por la gerencia de coordinación operacional de PDVSA-DEP los Llanos, se concluye que: El diagnóstico realizado a la gerencia de coordinación operacional revela una situación compleja en cuanto a la cultura. Por un lado, es alentador observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados percibe una buena comunicación, compromiso y motivación en el trabajo, estos elementos son fundamentales para fomentar un ambiente laboral productivo. Sin embargo, los resultados también evidencian la coexistencia de prácticas que podrían considerarse contradictorias.

El hecho de que el sesenta y seis por ciento (66%) de los encuestados perciba, en ocasiones, una cultura organizacional autocrática y al mismo tiempo, reconozca la existencia de prácticas compartidas, sugiere una cultura híbrida en la que coexisten elementos tanto autoritarios como participativos. Esta dualidad puede generar ambigüedades en la forma de trabajar, lo que podría afectar negativamente el desempeño de los empleados. Además, la percepción de prácticas autocráticas en algunas ocasiones indica la necesidad de fortalecer los mecanismos de participación y toma de decisiones en conjunto, promoviendo una cultura más colaborativa.

En resumen, los resultados del diagnóstico sugieren que la cultura organizacional en la gerencia de coordinación operacional de PDVSA-DEP los Llanos presenta tanto fortalezas como áreas de oportunidad. Si bien

existe un alto nivel de comunicación, compromiso y motivación, es necesario trabajar en la consolidación de una cultura más participativa, que reduzca la percepción de prácticas autocráticas y fomente un mayor empoderamiento de los empleados.

Con respecto al objetivo de determinar la viabilidad técnica, organizacional y social de la propuesta del modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en PDVSA-DEP los Llanos, se deduce que. Desde una perspectiva técnica, el modelo se ha diseñado con base en teorías del modelo referencial EUSKALIT (2023), asimismo, representa una metodología de trabajo práctico, creíble, confiable sustentada en la experiencia de la investigadora en el campo de la empresa petrolera. Además, los empleados manifestaron durante los procesos comunicacionales de la entrevista la disposición por conocer y desarrollar nuevas paradigmas gerenciales para alcanzar su desempeño laboral de forma eficaz.

Igualmente, se ha determinado que la organización cuenta con los recursos humanos, así como, financieros suficientes para llevar a cabo las acciones propuestas, lo que garantiza su viabilidad organizacional. Por último, el modelo de gerencia avanzada presenta una sólida viabilidad social, ya que está alineado con los valores y objetivos de la empresa, así como con las expectativas de los empleados. Al fomentar una cultura organizacional más participativa, colaborativa, orientada a resultados, el modelo contribuirá a mejorar el desempeño de la empresa, y a generar un impacto positivo en la sociedad.

En cuanto al objetivo de diseñar los componentes del modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en PDVSA-DEP los Llanos, Barinas estado Barinas. Se concluye: El diseño del modelo de gerencia avanzada se ha centrado en la integración de componentes clave que permitirán fortalecer la cultura organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Los valores compartidos, las personas,

enfoque estratégico, innovación, cultura organizacional innovadora, resultados y los clientes se han identificado como elementos fundamentales para impulsar el cambio y el desarrollo sostenible de la organización.

La articulación de estos componentes permitirá crear un entorno laboral donde los empleados se sientan identificados con los valores de la empresa, estén comprometidos con los objetivos estratégicos y se sientan motivados para generar valor para los clientes. Al fomentar una cultura organizacional innovadora, se estimulará la creatividad, colaboración y el aprendizaje continuo, lo que a su vez permitirá a la empresa adaptarse de manera más efectiva a los cambios del entorno para mantenerse a la vanguardia de su sector.

En definitiva, el modelo de gerencia avanzada propuesto representa una hoja de ruta clara para transformar la cultura organizacional de PDVSA-DEP los Llanos, implementar estos componentes, la empresa podrá mejorar su desempeño, fortalecer su relación con los empleados y consolidarse como una organización líder en el sector energético. Es importante destacar que el éxito de este modelo dependerá de la participación activa de todos los miembros de la organización, así como de un liderazgo comprometido con el cambio.

## **6.2 Recomendaciones**

Luego de haber logrado los objetivos propuestos, se planean las siguientes recomendaciones:

Se sugiere que la gerencia desarrolle un liderazgo transformacional para inspirar a sus equipos, haciéndoles sentir parte de algo más grande que ellos mismos. Esto aumenta el sentido de pertenencia, así como fomenta un mayor compromiso con los objetivos de la organización. Además, un ambiente de trabajo positivo, creado por el liderazgo transformacional, suele traducirse en un aumento de la productividad.

Es importante que la alta dirección demuestre un compromiso firme con el cambio cultural, comunique de manera efectiva los objetivos, actividades

desde el enfoque democratizado, participativo, develando ideas, apoyando la creatividad y dándole apertura a los nuevos modelos gerenciales que favorecen una cultura productiva.

Se recomienda a la gerencia aplicar el modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en PDVSA-DEP los Llanos.

Por último, se sugiere a los investigadores interesados en el tema de la cultura organizacional pueden profundizar en el estudio de casos como el de PDVSA-DEP los Llanos para identificar mejores prácticas. Asimismo, se recomienda que los investigadores exploren nuevas herramientas para evaluar el impacto de las intervenciones de la gestión de cambio cultural. Por ejemplo, sería interesante: Evaluar el modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en PDVSA-DEP los Llanos, desde los indicadores de gestión empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arbeláez, J. Serna, H y Díaz, A. (2014). *Modelos Gerenciales*. Medellín: Fundación Universitaria María Cano.
- Aguilar, D., (2011). *Responsabilidad Social Corporativa en las organizaciones públicas*. Madrid. España.
- Avalos, F. (2002). *Introducción a la Administración*. Córdoba: UCC.
- Álvarez W. (2008). *La naturaleza de la investigación*. Guarenas: Biosfera.
- Amabile, M y Kramer, T. (2011). El poder de la desviación positiva: cómo los innovadores improbables crean resultados extraordinarios. *Harvard Business Review*, 89(5-6), 62-70.
- Amabile, M., Kramer, J., Mueller, M., y Conrod, R. (2016). Creatividad en el lugar de trabajo. *Revista de la Academia de Gestión*, 59 (5), 1426-1443.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (7ta.Ed). Caracas: Epítema.
- Arias, J; Holgado, J; Tafuur, T y Vásquez, M. (2022). *Metodología de la investigación: El método ARIAS para realizar un proyecto de tesis*. Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Perú S.A.C.
- Balestrini, M. (2016), *Como se Elabora el Proyecto de Investigación* (7ma. ed.). Caracas- Venezuela: Consultores Asociados.
- Bass, M y Avolio, J. (2021). Liderazgo transformacional: teoría, investigación y aplicaciones. (4ta Ed.). USA: Routledge.
- Beck, R. (2000). *Motivación: Teorías y Principios*.(4<sup>a</sup>. ed.). Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Briones, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. Brasil: Editores.
- Cabezas, E; Naranjo, D y Torres, J (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Cameron, S. y Spreitzer, M, (2016). El poder del comportamiento organizacional positivo. *Revista de comportamiento organizacional*, 37(4), pp. 523-544.
- Cifuentes, L. y Londoño, M. (2017). Rasgos Identificativos que promueven la Cultura de la Innovación en las organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(1), 35-47. Doi: 10.21772/ripo. v36n1a03

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial* Nº. 36.860. Diciembre 12, 1999. Caracas.
- Cunha, P., y Hamel, G. (2021). Adaptabilidad. La nueva gerencia competitiva. *Revista de negocios Harvard*, 99(3), pp.84-95.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. (3<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2020). *Administración moderna*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Daft, RL (2021). *Teoría y diseño de la organización*. (12<sup>a</sup> ed.). Colombia: Aprendizaje Cengage.
- Davis K. y Newstron J. (2009). *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*. México: McGraw Hill.
- Desiato y Guevara (2010). *El hombre en la teoría de la administración*. Caracas: UCAB.
- Deci, EL y Ryan, R. (2017). *Manual de teoría de la autodeterminación*. Nueva York: Guilford Press.
- EUSKALIT (2023). *Modelo de Gestión Avanzada*. [https://www.euskalit.net/archivos/202301/modelogestionavanzada\\_2023.pdf?0](https://www.euskalit.net/archivos/202301/modelogestionavanzada_2023.pdf?0).
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa*. México: Pearson
- Francés, A. (2011). *Estrategias y Planes para la Empresas*. México: Pearson.
- Figueroedo, c. (2018). La Gerencia Avanzada en el Proceso de Investigación Científica Universitaria. *Revista Scientific* 2(6), p. 322-336. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056828004/html/>.
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación: manual auto formativo interactivo*. Perú: Universidad Continental.
- Grant, M. (2016). *Análisis estratégico contemporáneo*. México: Aprendizaje Cengage.
- George, B. (2023). *Adaptabilidad: la clave para prosperar en un mundo cambiante*. España: Rutledge.
- Gómez, I. (2021). *Plan Estratégico Gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes*. Trabajo de Maestría. UNELLEZ-Cojedes.
- González, M. A. (2021). La ética del gerente en América Latina: Un enfoque desde la responsabilidad social. *Revista de Administración Pública*, 59(2), pp.243-260.
- Gordon J. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall.
- Gutiérrez, A. (2020). *La Gerencia Avanzada en el Proceso de Investigación Científica Universitaria*. <https://facultad.pucp.edu.pe/generales-letras/monografias-ganadoras-del-curso-investigacion-academica-2019-1/>

- Hadi, M; Martel, C; Huayta, F; Rojas, C y Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>.
- Hamel, G. (2020). La estrategia como forma de ver. *Revista de Gestión Estratégica*. 41(10), pp. 1713-1726.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. Ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, R y Mendoza, C. (2019). *Metodología de la investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hitt, A., Irlanda, D y Wickham, A. (2016). *Dirección estratégica: Conceptos y aplicaciones*. México: Aprendizaje Cengage.
- Kofman, F. (2015). *La empresa consciente: Liderar en un mundo en constante cambio*. Urano. (pp. 123-138).
- Lassig, N. (2002). *Liderazgo*. México: McGraw-Hill.
- Ley de Hidrocarburos (2006). Gaceta Oficial N°38.49 3, 24 de mayo del 2006.
- Ley Orgánica del Trabajo, de los trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) (2012). Gaceta Oficial N°6.076, Extraordinario del 7 de mayo del 2012.
- Lobo, A. (2015). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*, 2. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545889010.pdf>.
- Lucena, F. (2017). *Responsabilidad social empresarial: Una mirada desde la perspectiva de guía a las memorias de sostenibilidad en la corporación eléctrica nacional (CORPOELEC) del estado apure*. Tesis doctoral, no publicada. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
- Macey, H y Schneider, B. (2008). Predictores atribucionales y afectivos del compromiso y la satisfacción de los empleados. *Revista de Psicología Ocupacional*, 81(1), pp.12-37.
- Martínez W., Zepeda L., y Zamora F. (2007). *La Gestión y Medición del Desempeño de los Empleados*. México: McGraw Hill.
- Martínez, M y Vivas, A. (2022). *Guía de modalidad de proyecto factible: etapas, propuesta, ejecución y evaluación*. Universidad Miguel de Cervantes. [http://estudios.umc.cl/wp-content/uploads/2023/01/gu%c3%ada-de-modalidad-de-proyecto-factible%adnez-viva022\\_umc\\_compressed.pdf](http://estudios.umc.cl/wp-content/uploads/2023/01/gu%c3%ada-de-modalidad-de-proyecto-factible%adnez-viva022_umc_compressed.pdf).

- Martínez, M., Pérez-, D., y Sanzo, A. (2015). El papel de la cultura organizacional en la innovación empresarial. *Revista de Investigación Empresarial*, 88, pp.152-164.
- Mintzberg, H. (2015). El caso de la organización limitada. *Revisión de la administración pública*, 75(4), pp.545-553.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Colombia: Ediciones de la U.
- Ñaupas, H; Valdivia, M; Palacios, D y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. (5a. Ed.) Bogotá: Ediciones de la U.
- Ohmae, K. (2014). *La mente del estratega*. España: McGraw-Hill Hispanoamericana
- Palella S. y Martin F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (3era. Ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Palella, M y Couso, G. (2017). *Guía para la Elaboración de los Trabajos Especiales de Grado*. Caracas: Fundación Escuela Nacional de Fiscales.
- Pérez, M. A. (2020). *Cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral en una empresa manufacturera del sector metalúrgico en Venezuela*. Tesis de maestría, Universidad Central de Venezuela.
- Pérez, F. (2021). *Implementación de un modelo de gestión avanzada para el fortalecimiento de la cultura organizacional en Ecopetrol*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de Colombia.
- Pliscoff V y Araya, J. (2012). *Las Alianzas Público-Privadas Como Gatilladoras de Innovación en las Organizaciones Públicas: Reflexiones a Partir de la Situación Chilena*. Revista Chilena de Administración Pública 2 (19), p. 173-198. Santiago de Chile.
- Ramírez, T. (2012). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panado
- Rey, M. (2023). *Cultura Organizacional Innovadora en el Fortalecimiento de La Gestión del Talento Humano Dangen Construcciones C.A*. Trabajo de Maestría. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ-Barinas.
- Rivera, G. (2010). *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*.

<http://cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura12nuevatendencia.pdf>.

Robbins, P y Judge, A. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, V. (2020). *Cultura Organizacional: Vision Compartida en la Gestión del Talento Humano, Departamento de Ingresos y Desarrollo UNELLEZ-Barinas*. Trabajo de maestría, no publicado. Universidad Fermín Toro. Cabudare.

Rodríguez-Rodríguez, C. J. (2021). *Propuesta de un modelo de gerencia avanzada para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en el sector público venezolano*. Tesis de maestría. Universidad de Oriente.

Rodríguez, A. (2021). Ciencias económicas y empresariales Artículo de revisión Estudio de Modelos de Gestión en Instituciones para el Crecimiento Empresarial. *Ciencias Económicas Empresariales*, 7(2), pp. 443-466.<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1811>.

Romero, H; Real, J; Ordoñez, J; Gavino, G y Saldarriaga, G. (2021). *Metodología de la Investigación*. Quito: Edicumbre Editorial Corporativa.

Sabino, C. (2008). *Cómo Hacer una Tesis*. Tercera Edición. Venezuela: Panapo.

Serna H, (2005). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R.LTD.

Suarez, D y Martínez, C. (2020). *Propuesta de un Modelo de Cultura Organizacional para la Innovación en el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social-Colombia*. Trabajo de maestría. <https://bdigital.uxternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/ddebc540-7441-4d86-b6f3-94070eda2c64/content>.

Schaufeli, B., Bakker, B. y Salanova, M. (2009). El desarrollo y validación de una medida breve de tres ítems del compromiso de los empleados. *Revista de estudios de la felicidad*, 10(4), pp.729-741.

Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo*. México: McGraw-Hill.

Schein, E. H. (2017). *Cultura organizacional y liderazgo*. México: Pearson Educación.

Spector, D. (2017). *Satisfacción laboral*. Thousand Oaks, CA: Publicaciones Sage.

Stoner, J. (2006). *Administración*. (6a. ed.). México: McGraw-Hill

Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de investigación científica*. 4ta Edición México: Limusa.

Torres, N. (2019). *Epistemología de la Gerencia Avanzada. Revista Científica Gerens5.pp. 57-64.* <http://www.postgradovipi.50webs.com/volumen5/articulo6.pdf>

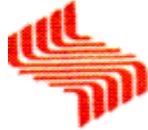
Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2016). *Manual de Trabajos y Tesis Doctorales*. Caracas: FUNDAUPEL

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. (2021). *Normativa de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grados, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales*. Barinas.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### MODELO DEL INSTRUMENTO



#### [ANEXO A-1] [Carta de Presentación]

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Postgrado en Administración Mención Gerencia General

Estimado Profesional

Reciba un cordial saludo en nombre de la gran familia de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ-Barinas. La presente tiene como objeto hacer de su conocimiento que actualmente me encuentro realizando estudios de cuarto nivel en el Postgrado en Administración Mención Gerencia General, para lograr tan prestigioso título académico solicito de su valiosa colaboración informativa necesaria para culminar una investigación de carácter certifico titulada: **Modelo de Gerencia Avanzada en el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en PDVSA-DEP los Llanos.**

Para ello, es necesario responder un instrumento denominado cuestionario. Es importante resaltar que la información suministrada será procesada de manera confidencial y no requiere de su identificación, dado que la misma tiene fines académicos y de su respuesta depende el éxito de la investigación. El instrumento que se presenta es un cuestionario con escalamiento Likert con cinco alternativas de respuesta: Siempre (S), Casi Siempre (S), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N).

Sin otro particular al cual hacer referencia me despido y le manifiesto mi gratitud por su colaboración.

Atentamente,  
Ing. Rossiel Cuevas

**[ANEXO A-2]**  
**[Instrucciones para el Llenado del Cuestionario]**

El instrumento de validación es para verificar si el instrumento de recolección de datos que será aplicado a la muestra seleccionada para la investigación, reúne las condiciones y características necesarias para su aplicación posterior e indagar con respecto a: **Modelo de Gerencia Avanzada en el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en PDVSA-DEP los Llanos**. Con la finalidad que se evalúe cada pregunta de acuerdo a la pertinencia, claridad y coherencia, considerando las siguientes sugerencias:

1. El instrumento es un cuestionario de preguntas cerradas que responda únicamente a las alternativas de respuesta Siempre (S), Casi Siempre (S), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N).
2. Se requiere que usted proceda a marcar con una “X” en la casilla correspondiente, de la hoja de validación, según considere Siempre (S), Casi Siempre (S), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N) en los aspectos antes indicados; tomando en cuenta que: (a) La pertinencia se refiere a la posibilidad que los ítems estén acordes con respecto a las variables tratadas; (b) La claridad se relaciona con la profundidad con que los ítems miden las variables del estudio; (c) La coherencia establece la adecuada formulación de los ítems con respecto a la redacción.
3. En la columna de observación, señalar si considera o no replantear o eliminar el ítem.
4. Adicional podrá escribir cualquier observación que sea pertinente, en términos general del instrumento.

**[ANEXO A-4]**  
**[Instrucciones para el Llenado del Cuestionario]**

<b>Variable: Gerencia Avanzada</b>						
Nº	ITEMS	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	Indicador: Talento humano  ¿Desde la gerencia se reconocen y recompensan los logros individuales y grupales de los trabajadores?					
2	Indicador: Liderazgo transformacional  ¿Cree que los líderes inspiran confianza y lealtad en sus equipos?					
3	Indicador: Enfoque estratégico  ¿Considera usted que la empresa tiene objetivos estratégicos bien definidos y medibles?					
4	Indicador: Adaptación al cambio  ¿La empresa es capaz de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado o en el entorno regulatorio?					

5	Indicador: Adhesión ética  ¿Desde la gerencia se fomenta una cultura de transparencia y responsabilidad?					
6	Indicador: Innovación  ¿Se fomenta la colaboración entre diferentes áreas de la empresa para impulsar la innovación?					
7	Indicador: Responsabilidad social  ¿La empresa apoya iniciativas locales de educación, salud o desarrollo comunitario?					
8	Indicador: MGA EUSKALIT  ¿La empresa diseña modelos gerenciales avanzados de buenas prácticas y herramientas de gestión para la mejorar de la competitividad?					
<b>Variable: Cultura Organizacional</b>						
Nº	ITEMS	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
9	Indicador: Vision  ¿Cree que la visión de la empresa es clara y fácil de entender para todos					

	los empleados?					
10	Indicador: Valores ¿Desde la gerencia se comunican los valores de manera efectiva a todos los niveles de la organización?					
11	Indicador: Creencias ¿Considera que las creencias de la empresa son coherentes con su experiencia en la organización?					
12	Indicador: Normas ¿Se cumplen las normas de manera consistente en su área de trabajo?					
13	Indicador: Autocrática ¿Cree que sus ideas son valoradas y consideradas en el proceso de toma de decisiones?					
14	Indicador: Democrática ¿Se fomenta la participación de todos los empleados en la toma de decisiones que les afectan?					
15	Indicador: Innovadora ¿Se dispone de recursos y tiempo para que los empleados puedan explorar nuevas ideas?					

	Indicador: Motivación				
16	¿En general, estás satisfecho con tu trabajo?				
17	Indicador: Comunicación  ¿Se siente cómodo expresando sus opiniones y preocupaciones a sus compañeros y superiores?				
18	Indicador: Compromiso  ¿Crees que tu trabajo contribuye al éxito de la organización?				
19	Indicador: Prácticas compartidas  ¿Se promueve el aprendizaje continuo a través de la formación y el desarrollo de habilidades?				
20	Indicador: Alta satisfacción laboral  ¿Te sientes motivado por los reconocimientos que recibes?				

Quiero expresale mi más profundo agradecimiento.

Gracias por su apoyo.....

Atentamente,

Ing. Rossiel Cuevas

**ANEXO B**  
**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

**ANEXO B-1]**  
**[Comunicación, Primer Experto]**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIAL GENERAL**

Barinas, Julio de 2024

Ciudadano(a):  
MSc. Lenny Villavicencio  
Magíster en Docencia Universitaria

Estimado Experto(a):

Mediante la presente quiero informarle que por su idoneidad profesional usted fue escogido como experto, para que emita su veredicto acerca del instrumento de recolección de datos, el que anexo, que permitirá obtener información relacionada con: **Modelo de Gerencia Avanzada en el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en PDVSA-DEP los Llanos.** En tal sentido, se le facilita el formato para validez y así pueda emitir su apreciación y posteriormente hacer las respectivas correcciones consideradas necesarias, para su aplicación a la muestra de sujetos seleccionados para el estudio.

Sin más otro particular que hacer referencia y agradeciendo de antemano toda colaboración prestada, quedo de usted:

Atentamente,

Ing. Rossiel Cuevas  
Investigador

**Nota.** Se anexa Objetivos de la Investigación, Operacionalización de las Variables y el cuestionario; con el propósito que se haga cómodo emitir con más certeza sus observaciones.

**[ANEXO B-2]**  
**[Instrucciones para la Validación]**

El instrumento de validación es para verificar si el instrumento de recolección de datos que será aplicado a la muestra seleccionada para la investigación, reúne las condiciones y características necesarias para su aplicación posterior e indagar con respecto a la necesidad de indagar sobre:

**Modelo de Gerencia Avanzada en el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en PDVSA-DEP los Llanos.** Con la finalidad que se evalúe cada pregunta de acuerdo a la pertinencia, claridad y coherencia, considerando las siguientes sugerencias:

1. El instrumento es un cuestionario de preguntas cerradas que responda únicamente a las alternativas de respuesta Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.
2. Se requiere que usted proceda a marcar con una “X” en la casilla correspondiente, de la hoja de validación, según considere “Siempre”, “Casi Siempre”, “Algunas Veces”, “Casi Nunca” y “Nunca” en los aspectos antes indicados; tomando en cuenta que: (a) La pertinencia se refiere a la posibilidad que los ítems estén acordes con respecto a las variables tratadas; (b) La claridad se relaciona con la profundidad con que los ítems miden las variables del estudio; (c) La coherencia establece la adecuada formulación de los ítems con respecto a la redacción.
3. En la columna de observación, señalar si considera o no replantear o eliminar el ítem.
4. Adicional podrá escribir cualquier observación que sea pertinente, en términos general del instrumento.

**[ANEXO B-3]**  
**[Hoja de Validación, Primer Experto]**

Ítems	Congruencia		Claridad		Coherencia		Observación
	Si	No	Si	No	Si	No	
1	x		x		x		
2	x		x		x		
3	x		x		x		
4	x		x		x		
5	x		x		x		
6	x		x		x		
7	x		x		x		
8	x		x		x		
9	x		x		x		
10	x		x		x		
11	x		x		x		
12	x		x		x		
13	x		x		x		
14	x		x		x		
15	x		x		x		
16	x		x		x		
17	x		x		x		
18	x		x		x		
19	x		x		x		
20	x		x		x		

Observaciones: Puede continuar con la investigación

**Nombre del Experto:** MSc. Lenny Villavicencio  
**C.I:** 14.434.602

**Especialidad:** Magíster en Gerencia

**Firma**  
**C.I-V:**

**[ANEXO B-4]**  
**[Acta de Validación, Primer Experto]**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIAL GENERAL**

**ACTA DE VALIDACIÓN**

Yo, Lenny Villavicencio Soledad, Titular de la Cedula de Identidad N°14.434.602, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por: Rossiel Cuevas, titular de la cédula de identidad No. V.- 20.0011.335 estudiante de la Maestría en Administración Mención Gerencia General, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación titulada: **Modelo de Gerencia Avanzada en el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en PDVSA-DEP los Llanos.**

El cual se considera **Aprobado** para el propósito manifiesto de la investigación.

En Barinas a los dos días del mes de julio de dos mil veinticuatro.

---

De conformidad  
**C.I.V 14.434.602**

**[ANEXO B-5]**  
**[Comunicación, Segundo Experto]**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIAL GENERAL**

Barinas, septiembre de 2019

Ciudadano(a):  
Dra. Soledad Gutiérrez  
Doctora en Ciencias de la Educación

Estimado Experto(a):

Mediante la presente quiero informarle que por su idoneidad profesional usted fue escogido como experto, para que emita su veredicto acerca del instrumento de recolección de datos, el que anexo, que permitirá obtener información relacionada con: **Modelo de Gerencia Avanzada en el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en PDVSA-DEP los Llanos.**

En tal sentido, se le facilita el formato para validez y así pueda emitir su apreciación y posteriormente hacer las respectivas correcciones consideradas necesarias, para su aplicación a la muestra de sujetos seleccionados para el estudio.

Sin más otro particular que hacer referencia y agradeciendo de antemano toda colaboración prestada, quedo de usted:

Atentamente,

Ing. Rossiel Cuevas  
Investigador

**Nota.** Se anexa Objetivos de la Investigación, Operacionalización de las Variables y el cuestionario; con el propósito que se haga cómodo emitir con más certeza sus observaciones.

**[ANEXO B-2]**  
**[Instrucciones para la Validación]**

El instrumento de validación es para verificar si el instrumento de recolección de datos que será aplicado a la muestra seleccionada para la investigación, reúne las condiciones y características necesarias para su aplicación posterior e indagar con respecto a la necesidad de indagar sobre:

**Modelo de Gerencia Avanzada en el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en PDVSA-DEP los Llanos.** Con la finalidad que se evalúe cada pregunta de acuerdo a la pertinencia, claridad y coherencia, considerando las siguientes sugerencias:

1. El instrumento es un cuestionario de preguntas cerradas que responda únicamente a las alternativas de respuesta Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.
2. Se requiere que usted proceda a marcar con una “X” en la casilla correspondiente, de la hoja de validación, según considere “Siempre”, “Casi Siempre”, “Algunas Veces”, “Casi Nunca” y “Nunca” en los aspectos antes indicados; tomando en cuenta que: (a) La pertinencia se refiere a la posibilidad que los ítems estén acordes con respecto a las variables tratadas; (b) La claridad se relaciona con la profundidad con que los ítems miden las variables del estudio; (c) La coherencia establece la adecuada formulación de los ítems con respecto a la redacción.
3. En la columna de observación, señalar si considera o no replantear o eliminar el ítem.
4. Adicional podrá escribir cualquier observación que sea pertinente, en términos general del instrumento.

**[ANEXO B-7]**  
**[Hoja de Validación, Primer Experto]**

Ítems	Congruencia		Claridad		Coherencia		Observación
	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		
19	X		X		X		
20	X		X		X		

**Nombre del Experto:** Dra. Soledad Gutiérrez  
**C.I:** 4.923.466

**Especialidad:** Metodología de la Investigación

**Firma**

**C.I-V:**

**[ANEXO B-8]**

**[Acta de Validación, Segundo Experto]**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS**

**OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL**

**COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIAL GENERAL**

**ACTA DE VALIDACIÓN**

Yo, Soledad Gutiérrez, Titular de la Cedula de Identidad N° V 4.923.466 por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por: Rossiel Cuevas, titular de la cédula de identidad No. V.-20.0011.335 estudiante de la Maestría en Administración Mención Gerencia General, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación titulada: **Modelo de Gerencia Avanzada en el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en PDVSA-DEP los Llanos.** El cual se considera **Aprobado** para el propósito manifiesto de la investigación.

En Barinas a los dos días del mes de julio de dos mil veinticuatro.

---

De conformidad

V.4.923.466

**ANEXO B-9]**  
**[Comunicación, Tercer Experto]**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIAL GENERAL**

Barinas, septiembre de 2023

Ciudadano(a):  
MSc. Walter Quintana

Estimado Experto(a):

Mediante la presente quiero informarle que por su idoneidad profesional usted fue escogido como experto, para que emita su veredicto acerca del instrumento de recolección de datos, el que anexo, que permitirá obtener información relacionada con: **Modelo de Gerencia Avanzada en el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en PDVSA-DEP los Llanos.** En tal sentido, se le facilita el formato para validez y así pueda emitir su apreciación y posteriormente hacer las respectivas correcciones consideradas necesarias, para su aplicación a la muestra de sujetos seleccionados para el estudio.

Sin más otro particular que hacer referencia y agradeciendo de antemano toda colaboración prestada, quedo de usted:

Atentamente,

Ing. Rossiel Cuevas  
Investigador

**Nota.** Se anexa Objetivos de la Investigación, Operacionalización de las Variables y el cuestionario; con el propósito que se haga cómodo emitir con más certeza sus observaciones.

**[ANEXO B-10]**  
**[Instrucciones para la Validación]**

El instrumento de validación es para verificar si el instrumento de recolección de datos que será aplicado a la muestra seleccionada para la investigación, reúne las condiciones y características necesarias para su aplicación posterior e indagar con respecto a la necesidad de indagar sobre:

**Modelo de Gerencia Avanzada en el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en PDVSA-DEP los Llanos.** Con la finalidad que se evalúe cada pregunta de acuerdo a la pertinencia, claridad y coherencia, considerando las siguientes sugerencias:

1. El instrumento es un cuestionario de preguntas cerradas que responda únicamente a las alternativas de respuesta Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.
2. Se requiere que usted proceda a marcar con una “X” en la casilla correspondiente, de la hoja de validación, según considere “Siempre”, “Casi Siempre”, “Algunas Veces”, “Casi Nunca” y “Nunca” en los aspectos antes indicados; tomando en cuenta que: (a) La pertinencia se refiere a la posibilidad que los ítems estén acordes con respecto a las variables tratadas; (b) La claridad se relaciona con la profundidad con que los ítems miden las variables del estudio; (c) La coherencia establece la adecuada formulación de los ítems con respecto a la redacción.
3. En la columna de observación, señalar si considera o no replantear o eliminar el ítem.
4. Adicional podrá escribir cualquier observación que sea pertinente, en términos general del instrumento.

**[ANEXO B-11]**  
**[Hoja de Validación, Tercer Experto]**

Ítems	Congruencia		Claridad		Coherencia		Observación
	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		
19	X		X		X		
20	X		X		X		

**Nombre del Experto:** MSc. Walter Quintana  
**C.I.:**

**Especialidad:** Magíster en Gerencia

**Firma**

**C.I-V:  
[ANEXO B-12]**

**[Acta de Validación, Tercer Experto]**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIAL GENERAL**

**ACTA DE VALIDACIÓN**

Yo, Walter Quintana, Titular de la Cedula de Identidad N° V -xxxxxxx, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por: Rossiel Cuevas, titular de la cédula de identidad No. V.- 20.0011.335 estudiante de la Maestría en Administración Mención Gerencia General, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación titulada: **Modelo de Gerencia Avanzada en el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en PDVSA-DEP los Llanos.** El cual se considera **Aprobado** para el propósito manifiesto de la investigación.

En Barinas a los dos días del mes de julio de dos mil veinticuatro.

---

De conformidad

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD DEL ISNTRUMENTO**

## Cálculos de Confiabilidad del Instrumento]

### Escala de medición:

**Siempre:** S (1);

**Casi Siempre:** C.S (2);

**Algunas Veces:** A V (3);

**Casi Nunca C.N (4)**

**Nunca:** N (5)

## Cálculos de Confiabilidad del Instrumento]

Sujetos/ítems	VARIABLES / INDICADORES																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	2	1	3	2	3	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2	1	2	1	3	1	3
2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2
3	3	2	2	4	2	1	2	1	2	3	4	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	5	1	2	5	4	3	2	4	2	3
5	1	1	3	2	3	2	2	2	4	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3	2	3
6	2	1	3	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2	1	2	1	4	2	1	2	2
7	3	1	3	2	3	2	2	2	4	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3	2	3
8	2	2	2	4	2	3	3	3	2	2	4	3	1	3	3	1	3	2	1	2	2
9	3	1	3	4	3	2	4	2	4	2	4	2	2	1	2	1	4	2	1	2	3
10	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3
Desvia. Tip	0,6	0,7	0,4	0,9	0,5	0,5	0,8	0,5	1,1	0,6	0,9	1,1	0,4	0,5	1,1	0,9	0,8	0,4	1,1	0,3	0,5
Varianza	0,4	0,5	0,2	0,9	0,2	0,3	0,7	0,3	1,2	0,4	0,9	1,4	0,2	0,3	1,4	0,9	0,7	0,1	1,2	0,1	0,2

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \cdot \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{V_{total}} \right]$$

**Alfa de Cronbach: 0,892356**

