

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LIDERAZGO Y ÉTICA EN LA GERENCIA DE LAS EMPRESAS DEL GAS DOMÉSTICO EN CARABOBO, VENEZUELA

STRATEGIC PLANNING, LEADERSHIP AND ETHICS IN THE MANAGEMENT OF DOMESTIC GAS COMPANIES IN CARABOBO, VENEZUELA

Mata Especier, José Alexander¹

RESUMEN

El Estado venezolano, como eje rector de la política petrolera y del gas natural del país, debe realizar una planificación estratégica que desarrolle opciones innovadoras para mejorar la calidad del servicio del gas en las comunidades del país. En Venezuela existe una crisis en el sector del Gas Comunal, por lo tanto, el objetivo general es describir las categorías de la planificación estratégica que pudieran contribuir a superar la crisis a las empresas del gas doméstico en Venezuela, lo cual conlleva a identificar las categorías de la ética y del liderazgo en la crisis de las empresas del gas doméstico en Venezuela. La metodología utilizada para la investigación se aborda bajo un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo. Entre los resultados se aborda la falla en el liderazgo transformador a partir de la evidencia empírica a 15 informantes que se desempeñaban como directivos, algunos con educación de quinto nivel y fueron sustituidos por directivos con 60% de educación de tercer nivel. Las principales conclusiones incluyen cambios en la planificación estratégica para mitigar las burocracias, el pensamiento Weberiano, la falta de ética y se incentive un liderazgo transformador con alta inteligencia emocional en esta organización del sector público.

Palabras Clave: planificación estratégica, liderazgo, ética, empresas del gas doméstico.

ABSTRACT

The Venezuelan State, as the guiding axis of the country's oil and natural gas policy, must carry out strategic planning that develops innovative options to improve the quality of gas service in the country's communities. In Venezuela there is a crisis in the Communal Gas sector, therefore, the general objective is to describe the categories of strategic planning that could help overcome the crisis for domestic gas companies in Venezuela, which leads to identifying the categories of ethics and leadership in the crisis of domestic gas companies in Venezuela. The methodology used for the research is approached under a mixed qualitative and quantitative approach. Among the results, the failure in transformative leadership is addressed from the empirical evidence to 15 informants who worked as managers, some with fifth-level education and were replaced by managers with 60% of third-level education. Key findings include changes in strategic planning to mitigate bureaucracies, Weberian thinking, unethics, and incentive for transformative leadership with high emotional intelligence in this public sector organization.

Keywords: strategic planning, leadership, ethics, domestic gas companies.

JEL: L710, M110

Recibido: 26 de febrero de 2020

Aceptado: 22 de marzo de 2020

¹ Ingeniero Industrial, Universidad de Carabobo. Maestría en Ingeniería industrial. Doctorando en Ciencias Administrativas y gerenciales de la Universidad de Carabobo

INTRODUCCIÓN

Venezuela se encuentra dentro los 10 países como más reservas de gas natural en el mundo, la mayoría de sus reservas está asociada a la explotación del petróleo y la otra parte no se encuentra en gas asociado, según lo expresan Caro y Hernández (2013), cuando se habla de GLP (Gas Licuado de Petróleo), tiene dos orígenes en un 60% su producción se pueden obtener de la extracción del petróleo y del gas natural del suelo, el otro 40%, se producen por la refinación del crudo de petróleo que es un proceso complejo que se desarrolla en muchas etapas.

La motivación para realizar esta investigación es debido a que la organización industrial de hidrocarburos aporta la mayor cantidad de ingresos a ser distribuidos según el presupuesto de la nación, según lo expresado en Rivero (2009), y sin embargo, Venezuela está ante una crisis de producción y distribución del gas licuado de petróleo a pesar de poseer las mayores reservas de crudo pesado y extra pesado en todo el mundo; por consiguiente es relevante realizar estudios en estas empresas distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo (GLP).

Por otra parte, la extracción de este tipo de crudo requiere tecnologías de recuperación altamente especializadas que demandan de altas capacidades tecnológicas y de una gestión del conocimiento que involucre un proceso de aprendizaje profundo y complejo el cual merece la pena ser investigado. Además, existe el hecho que el autor de este artículo es observador participante al trabajar en una empresa del sector de Gas Natural Vehicular del Estado Carabobo.

Es por ello, que el objetivo general es describir las categorías que pudieran contribuir a superar la crisis a las empresas de distribución gas doméstico en el Estado Carabobo, Venezuela, lo cual conlleva a identificar las categorías que han contribuido a la crisis de estas empresas, entre ellas, la planificación estratégica, el liderazgo transformacional y la ética que han pasado a ser eje principal para el desarrollo de investigaciones, con la finalidad de colaborar a las posibles soluciones que permitan satisfacer las demandas sociales, además de contribuir a la generación de conocimiento vinculado a los centros

de estudios de desarrollo e investigación, esto último según los aportes que puede dar este tipo de vinculación, y argumentado por Rincón, Rincón, y Castillo (2015).

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología utilizada para la investigación tuvo orientación epistemológica en el paradigma postpositivista, y se utilizó un diseño Mixto: Cuantitativo-Cualitativo, al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014), expresan que “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (p. 537), así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información obtenida y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Fase de Aproximación Cualitativa

Para alcanzar el análisis cualitativo, se recurrirá a los métodos: hermenéutico e inductivo, así como a las técnicas de análisis de contenido, y de la observación participante. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (2012), explica que entre estas técnicas se puede realizar comparaciones.

Unidad o Colectivo a investigar

Está comprendido por quince (15) informantes clave que se desempeñaban como directivos, mandos medios en tres distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo (GLP), una del norte, otra del centro y la tercera del sureste de Valencia, estado Carabobo. Se decidió por este perfil de unidad de análisis por su participación e influencia en la construcción de la estrategia, el control y la retroalimentación a nivel organizacional.

Técnicas de investigación

Entrevista en profundidad: De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2012) se pudo disponer de un guion prediseñado, que recogió los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista, y en 7 sujetos se hizo tres entrevistas y en 8 sujetos dos entrevistas en un lapso de siete semanas, hasta que se observó el punto de saturación con la repetición

de respuestas Obteniendo información cualitativa de la cual emergió las principales categorías de liderazgo, ética y planificación.

Análisis de contenido. Hernández, Fernández y Baptista (2014), explican que el análisis de contenido es una técnica de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto. Con el uso de esta técnica se clasificó, analizó y resumió la documentación relacionada con los ejes teóricos de liderazgo, planificación y ética, y sirvió como referencia para la definición de las variables y los instrumentos de recolección de información.

La Observación participante es según Taylor y Bogdan citado por Ibáñez, Castillo y Mujica (2018) la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el mismo escenario social, ambiente o contexto. En el caso el autor trabaja en la empresa del sector del Gas Natural Vehicular.

Fase de Aproximación Cuantitativa

El análisis de los datos cuantitativos, se realizará una vez que se haya recopilado la información correspondiente, mediante el método deductivo y técnicas de estadística descriptiva, e instrumentos de recolección de datos para disponer de una forma organizada y analizar los resultados. Por tratarse de una investigación que contiene un cuestionario, se hará uso de tablas y gráficos, para lo cual se diseñarán tablas, se hace su representación gráfica, para luego mostrar los resultados e interpretaciones.

Muestra

Los sujetos seleccionados para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en la fase cuantitativa del estudio estarán compuestos por 15 personas: a) directivos y mandos medios en tres distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo del estado Carabobo b) 10 del personal operativo en las tres distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo del estado Carabobo, y c) 10 clientes seleccionados al azar, que llegaron a las empresas de distribución de GLP por ser demandantes del gas en bombonas.

Es una muestra intencional u opinático, que para Otzen, y Manterola (2017), es aquel donde los elementos muestrales son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador.

Instrumentos

Guía de observación: bajo los criterios de cumplimiento o incumplimiento. Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.70) la define como “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”, consiste en obtener las categorías, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

Cuestionario: Tamayo y Tamayo (2012) definen la encuesta como un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas abiertas o cerradas. Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias y se empleará preguntas cerradas para obtener información que permita obtener elementos de nivel educativo, gestión del conocimiento, planificación y de liderazgo.

Integración de las Fases Cuantitativa - Cualitativa

Las estrategias propuestas por Núñez (2017), para la integración de métodos bajo el modelo de investigación mixta, se propone para el presente estudio la técnica de la triangulación. Según Pereira (2011), la triangulación es una excelente opción para el análisis e integración, y permitió el logro de la profundización temática mediante dicha técnica apoyada en la organización por categorías.

En la presentación de los datos se ofrece información general acerca de los sujetos o informantes clave y posteriormente, se exponen los datos en forma integrada, retomando aquellos de carácter cuantitativo mediante el uso de gráficos y tablas. Los datos de naturaleza cualitativa se presentaron en tablas. La integración de datos cuantitativos y cualitativos se dio en función de categorías de análisis que permitieron un mejor acercamiento al objeto de estudio.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis y discusión de los resultados obtenidos desde la aplicación de los métodos hermenéutico e inductivo, y de las técnicas del análisis de contenido, las entrevistas en profundidad y la observación participante aplicados a los informantes clave que reúnen el perfil de unidad de análisis por su participación e influencia en la construcción de la estrategia, el control y la retroalimentación a nivel organizacional, para ser considerados como parte de los sujetos de estudio.

De esta manera se llegó a la significación de la realidad que emerge de la complejidad de relaciones que se dan en las prácticas sociales de estas empresas del gas doméstico en Venezuela, analizando e interpretando la idea central extraído del conjunto palabras, frases o párrafos al cual se le realizó un contraste con la teoría existente para obtener la categorización de cada unidad de análisis expresando el significado de la realidad de cada unidad. En este sentido, se abordan las categorías del liderazgo transformacional, gestión del conocimiento, ética y planificación estratégica.

Liderazgo en la crisis de las empresas del gas doméstico en Venezuela

La situación del gas doméstico, es escasa en la comunidades de Venezuela, cabe preguntar qué ha sucedido, cuál sería la falla que ocasionó la carencia del vital Gas Licuado de Petróleo (GLP), dicho así por el presidente Gas Drácula en el Estado Carabobo, Cnel José Parada (Comunicación personal, 06 de junio 2020) explicó que existe una crisis en los hogares carabobeños, clínicas, restaurantes, ya que la producción del GLP está alrededor de un 20% para todo el país.

Esta crisis, afecta la satisfacción de las necesidades, por no contar con el gas en bombonas cuando se desea en condiciones seguras, controladas, bajo techo independientemente del clima, poder preparar los alimentos cocidos, esterilización de teteros, entre otros usos alternativos. Lo anteriormente expresado, se explica a través de este análisis y discusión de los resultados, comenzando por las definiciones de las

categorías del liderazgo transformacional, gestión del conocimiento, ética y planificación estratégica.

Algunas definiciones a considerar comienzan con Lussier & Sherman (2014), quienes definen al *Liderazgo*: es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio. Pudiéndose definir en principio como la capacidad y el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás, con el fin de lograr los objetivos propuestos

Para Loaiza y Pírela (2015) el liderazgo transformacional se centra más en los logros que los líderes pueden alcanzar y se fundamenta en el logro justamente de la visión. Se fundamenta en valores finales de justicia, igualdad y derechos humanos. Es por ello que puede ser visto como un proceso de influencia en individuos y hasta en sistemas sociales de gran magnitud.

En este sentido, Reid & Dold (2018); Soto (2015) realizan una comparación entre el liderazgo transformador y el transaccional, establece que el primero se basa en valores finales tales como justicia, igualdad y derechos humanos, transmitidos a través de la educación, mientras que el segundo se apoya en valores modales como la honestidad, lealtad y respeto por medio del entrenamiento en el cual puede usarse la coerción.

Para Soto (2015, pp. 113-114) “dentro de una organización se espera que el líder impulse en sinergia con sus colaboradores, un ambiente en el que se produzca una transformación orientada a incrementar los niveles de compromiso y moralidad corporativos”. En consecuencia, el liderazgo está asociado a la ética en el manejo de las organizaciones; el liderazgo responsable se ha posicionado como un nuevo foco de atención académica, debido a que la reputación ética como factores que inciden en el retorno financiero de la organización, sea pública o privada. Al respecto Peraza (2015):

Lo axiológico en la Responsabilidad Social lo observamos fundamentalmente en el cumplimiento de los valores éticos y morales del funcionario público. Para nadie es un secreto el deterioro de la administración pública en nuestro país y el avance galopante de la corrupción, observándose el contraste con la mala calidad de los servicios públicos (p.85)

Actualmente, y según lo expresado por los quince informantes clave, la falta de este vital servicio agudiza la situación crítica del gas en Venezuela. De lo cual se puede inferir e interpretar la situación crítica para la obtención del gas doméstico en las comunidades carabobeñas.

De esta situación descrita por los informantes clave, se puede interpretar que, afecta a las organizaciones del sector público y privado, porque en el caso regional del estado Carabobo por ser una ciudad industrial, este gas es usado en las bombonas que tienen los montacargas para su uso, con lo cual se realizan los despachos de la mercancía que fabrica estas empresas y genera una dinámica empresarial de todos los sectores económicos del estado, y que conlleva esta acción se traslade hacia otras regiones, en condiciones normales contribuiría al desarrollo económico del país. Igualmente afecta al sector salud y de bienes de primer orden establecido por Menger citado por Ibañez (2020) desencadenando un efecto desvirtuoso en la economía.

Gestión del conocimiento en la crisis de las empresas del gas doméstico en Venezuela

De la triangulación de los datos, se puede decir que para mejorar la calidad del servicio de este producto en las comunidades del país, es imprescindible para Mantilla (1999); De Nobrega (2019) considerar la preparación de sus activos intangibles, como es el talento humano, su liderazgo y ética, ya que éstos, según doce de los quince informantes clave, darán los cambios y las transformaciones necesarias para llevar a estas plantas de distribución de gas a un nivel superior en donde den respuestas a las exigencias competitivas actuales, en el cuál se presentará la información financiera para la toma de decisiones y de esta manera asegurar su administración, también generar el crecimiento de su ambiente interno y externo que exigen líderes transformadores en la situación actual del país, en una gerencia basado en la ética y en el conocimiento.

La gestión del conocimiento ha logrado impactar y mejorar los procesos de crecimiento y desarrollo en las empresas, por medio de alianzas, intercambio y relaciones. Para De

Nobrega (2019, p. 33) “nadie pone en cuestionamiento los grandes aportes y contribuciones, que ha tenido a lo largo del tiempo, el desarrollo de la gestión del conocimiento en las distintas organizaciones”.

En este ámbito, se señalan algunas definiciones, para Dalkir (2005, p.3) sostiene que: “la gestión del conocimiento constituye la gestión deliberada y sistemática de las personas de una organización, su tecnología, proceso y estructura organizacional, para agregar valor a través de la reutilización e innovación”.

En consonancia con lo anterior; De Nobrega (2019, p. 30) define la gestión del conocimiento “como un proceso integrado, destinado a crear, transformar e intensificar el conocimiento para mejorar el desempeño global de la organización, produciendo nuevas ideas, tomando en cuenta la información y el conocimiento”.

Igualmente, Edvinsson y Malone (1998) amplían la definición de la *Gestión del Conocimiento* como la identificación de categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, representa un intento sistemático y organizado de utilizar el conocimiento dentro de una organización para mejorar sus resultados.

Ahora bien, para evaluar las etapas y herramientas utilizadas en la gestión del conocimiento, Apostolou y Mentzas (1999) acuerdan tres procesos. Primero: La concepción señala el conocimiento obtenido de forma interna y externa a la organización. La manera más idónea de adquirir conocimiento es concentrar recursos humanos calificados, es decir, que posean el conocimiento que la organización requiera. Segundo: La Clasificación, incluye: la definición, el análisis, la categorización, la depuración, el resumen y el repertorio. Tercero: La difusión, se trata de la transmisión del conocimiento tácito y explícito, a todo el equipo de trabajo dentro de una corporación

En base a lo anterior, la crisis que actualmente se vive en este sector público y específicamente para las empresas que producen y distribuyen el gas doméstico, en parte pudiera ser atribuida al talento humano que dirigen a estas empresas, según lo expresado en Apostolou y Mentzas (1999); López, Sánchez y Guevara (2019); Peraza

(2015). De hecho, el diagnóstico realizado por la investigación con el método y técnicas cuantitativas, implicó que el investigador comenzó por construir las categorías correspondientes de acuerdo a la revelación del cuestionario aplicado, cuya construcción fue realizada en comparación a la teoría. En este sentido, se analizó y se presentan los datos en la Tabla 1 obtenidos de la muestra.

Tabla 1. Nivel de estudio académico de los directivos y de los mandos medios en tres distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo del estado Carabobo

Bachiller	7
Técnico Superior	
Universitario	8
Universitario	4
Maestría	1
Doctorado	0

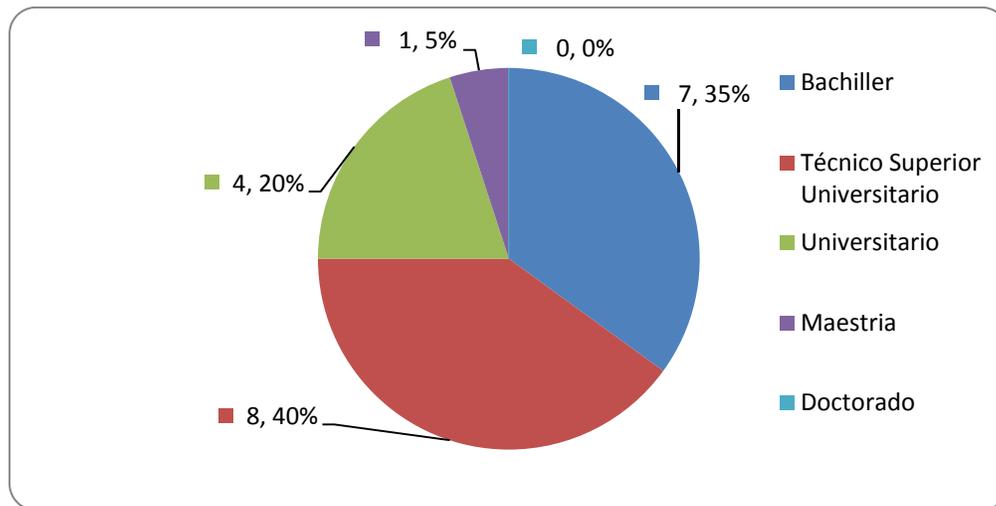
Fuente: Elaboración propia.

De esta tabla se puede decir que las personas dirigentes de estas empresas, no tienen el conocimiento apropiado ni cuenta con las herramientas necesarias para dirigir a una organización de este nivel.

También se obtuvo que el 80% no posee experiencia en las empresas de distribución de GLP, y de ellos el 75% proviene del sector terciario de la economía focalizado en seguridad y defensa, lo que se une a la carencia de estudios de tercer, cuarto y quinto nivel, de grado, orientado a la formación básica en una disciplina o a la capacitación para dirigir a estas empresas como se muestra en la gráfica 1.

Estos resultados muestran la divergencia de estas empresas de la distribución de GLP con lo expuesto en Drucker (2004), para éste, el activo más valioso serán sus trabajadores del conocimiento y su productividad.

Gráfica 1. Nivel de Estudio Académico



Fuente: Elaboración propia.

También se obtuvo divergencias entre lo que devengan en salarios con respecto a los conocimientos de los trabajadores de esta industria de los hidrocarburos, quienes tienen unos salarios muy bajos y en los últimos años los beneficios sociales han decaído, lo que no le permite tener una calidad de vida que satisfaga sus necesidades básicas, según lo manifiestan el 95% de los gerentes medios, esto ha traído como consecuencias que el personal con una gran trayectoria profesional y experiencia dentro de la industria emigren a otras empresas por mejores sueldos y beneficios sociales. Al respecto De Nobrega (2019) expresa:

Los miembros de la organización constituyen el único recurso vivo pensante, capaz de usar de forma adecuada o no, las materias primas y demás recursos de la organización. Se distinguen, además, por tener conocimientos no solo explícitos, sino también tácitos, agregados en habilidades, talentos, aptitudes, destrezas y valores, además, que son capaces de innovar y crear, si trabajan en conjunto y con una adecuada motivación, que puedan mejorar los resultados para la organización. Así mismo, al recurso humano dentro de la corporación debe dársele atención, como ser social. Respetando este derecho, se garantiza el despliegue y aplicación consciente de todo el potencial que el hombre puede dar, en la obtención de los objetivos y metas organizacionales. (p. 182)

De acuerdo con la cita, en cuanto a los objetivos y metas organizacionales se procedió a analizar los resultados del cuestionario aplicado al personal operativo, y se obtuvo el

desconocimiento del 95% de la visión, la misión de la organización, lo que dificulta la ubicación de la organización y a donde debería llegar en un futuro, lo que permite inferir en las deficiencias en la planificación estratégica.

También se obtuvo que el 80% del personal operativo de recién ingreso desconoce las pautas de la organización, las normas y de la planificación de las empresas de distribución del GLP, y además no están siendo capacitados. Esta situación descrita puede incidir incluso en la desaparición, tal como comenta De Nobrega (2019)

El conocimiento es el único activo que crece con el tiempo y no se desgasta, pero que puede desaparecer con las personas, si este no es compartido. Se conocen casos, en los que la salida de un empleado supone una pérdida de competitividad muy importante para una empresa. (p. 33)

De las entrevistas en profundidad a los informantes clave, se obtuvo que no se han realizado los mantenimientos preventivos de las plantas en donde se producen el gas y no cuenta con la infraestructura tecnológica para aplicar estrategias, lo cual se corrobora en lo descrito por José Parada (Comunicación personal, 06 de junio 2020) que involucra fallas en los principios de *eficiencia, eficacia y honestidad*.

En este orden de ideas, es necesario hacer referencia a lo planteado con relación a la gestión del conocimiento del funcionario público, el cual se focaliza en diferentes aspectos, entre ellos, actuar

- *con eficiencia,*
- *eficacia y*
- *honestidad*

Los cuales están contemplados en los principios que rigen la Administración Pública, previstos en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública, República Bolivariana de Venezuela (2008) en su artículo 10: La actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, proporcionalidad, oportunidad, objetividad, imparcialidad, participación, honestidad, accesibilidad, uniformidad, modernidad, transparencia, buena fe, paralelismo de la

forma y responsabilidad en el ejercicio de la misma, con sometimiento pleno a la ley y al derecho, y con supresión de las formalidades no esenciales.

En base a estos principios *de eficiencia, eficacia y honestidad*, se indaga en la postura de Cabrero (2005) al manifestar que las empresas del sector público están regidas por una racionalidad estatal, que ha sido totalmente rebasada por una realidad compleja, diversa y altamente cambiante.

En este sentido, la evidencia encontrada en la triangulación de las entrevistas en profundidad aplicadas a los informantes clave que se desempeñan en los mandos medios en tres distribuidoras de gas licuado de petróleo (GLP), manifestaron en un 80% de las entrevistas que en muchas ocasiones los gerentes son colocados a discreción en estos cargos sin cumplir con el perfil y por meritocracia, asumiendo que se debe más por una razón de seguridad de un sector estratégico, que por una razón social o financiera. Al respecto se presentan los resultados en la tabla 2.

Tabla 2. Eficiencia, eficacia y honestidad de la gerencia

Gerencia por desarrollo e investigación	Gerencia por discreción
Tienen ética	Carecen ética
Tienen liderazgo	Poco liderazgo
Conocimiento de la industria	No tiene conocimiento
Hace seguimiento	No hace seguimiento, supone
Planifica, prevé	No planifica
Se apoya en el talento humano	No se apoya en el talento humano
Toma decisiones a tiempo para solucionar	Demoras las decisiones
Actúa con empatía	Carecen de empatía
Reconocen debilidades y fortalezas	Son autoritarios

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido se comparte lo expuesto por De Nobrega (2019), dado que la gestión del conocimiento, requiere: preparar a las organizaciones y su gente, así como la aplicación de estrategias basadas en un Sistema de Gestión de Conocimiento propio de estas empresas, que destaque alianzas estratégicas, el uso de nuevas tecnologías y

un cambio de cultura organizacional, basada en la búsqueda del equilibrio entre el conocimiento tácito y explícito.

Las evidencias existentes revelan que en esta empresa de la administración pública, hay poca capacidad para disipar los problemas éticos concretos de la vida cotidiana y los que surgen en un tiempo dominado por la incertidumbre, como se debería resolver esta situación que atraviesa este sector industrial, ya que el gas licuado de petróleo (GLP), es una energía utilizada en varios sectores como el industrial y doméstico, que es un bien de interés debido que es muy importante para el ser humano. Es decir, es un bien considerado socialmente deseable y que los gobiernos tienen que definir política para encontrar una solución, incluyendo con el sector privado a cooperar en la manera de satisfacer a su población con este servicio, actualmente se necesita cumplir con esta capacidad básica que contribuye al bienestar de las comunidades.

La ética en la crisis de las empresas del gas doméstico en Venezuela

Entre las categorías a considerar esta la *ética* definida por Guédez citado por Padrino (2015) establece “La ética procede de las convicciones y de las decisiones ante los dilemas asociados a lo no previsto, es decir, a todo lo que no viene desde fuera, sino desde dentro de nuestras conciencias” (p. 3).

En este sentido también se puede citar lo que dicen Lussier & Sherman (2014), definen la ética como el conjunto de normas que rige la conducta en términos de lo que es o no correcto. Al respecto, Peraza (2015) manifiesta que la ética y los valores influyen en el éxito de las organizaciones, pero también, cómo las violaciones a esos principios ha causado la debacle en algunas empresas importantes como los casos ENRON, Arthur Andersen y WorldCom las cuales le dieron un vuelco a la credibilidad en las organizaciones. Por su parte, Obuchi, Abadi y Lira citado por Borjas y Monasterio (2012) realizan una investigación en 16 empresas venezolanas, estudiadas en el marco de las políticas públicas durante 2002 a 2009, y señalan que la “evidencia histórica y la investigación académica muestran que el control estatal de la producción y planificación central suelen tropezar con algunas dificultades que conducen a

problemas típicos de ineficiencia y escasez, como los que caracterizan a la economía venezolana” (p. 55).

Asimismo, se ha perdido la confianza en el funcionario público y en las instituciones según Kliksberg (2004, p. 27) al referirse a la importancia de la ética, y señala que “Hay una sed de ética en América Latina”. Sin embargo es de acotar lo mencionado en Peraza (2015):

Indudablemente que no se puede generalizar, es posible y de hecho los hay, funcionarios que actúen apegados a la ética, pero lamentablemente pareciera que la cultura del venezolano se ha desviado dándose a conocer a nivel mundial por los grandes escándalos de corrupción, los cuales clasifican al país, como uno de los más corruptos del mundo. Así lo manifiesta en la Web, la organización Transparency International. (p. 107)

Efectivamente, según Transparency International (2020) Venezuela alcanzó una posición deficiente al obtener el puesto número 176 entre 180 países que han sido medidos en el índice de Percepción de Corrupción 2019.

Al respecto, López, Sánchez y Guevara (2019, p.114) indican que la gerencia del sector público enfrenta los nuevos dilemas éticos que emergen en las turbulencias de esta década “... la administración pública, pudiese verse inmersa en los aspectos políticos individualistas alejándose de las acciones éticas y, por supuesto, los valores organizacionales ocasionando elementos de perturbación en cuanto al componente humano”, por la mala praxis que ha surgido en la administración que no cumplen en satisfacer las necesidades básicas de los servicios públicos que requieren la población.

Es por ello, que en el cuestionario y el guion se abordó la influencia de los rasgos, las actitudes, la moral establecida y la situación en la ética, cómo la gente justifica algunas actitudes no éticas y cuáles son las normas básicas para una conducta ética esperada socialmente. Entre las categorías consideradas en contra de la ética de las empresas de GLP se obtuvo, por lo que en las entrevistas en profundidad a los gerentes medios expresaron en un 80% de las entrevistas que en muchas ocasiones los gerentes son colocados a discreción en estos cargos sin cumplir con el perfil y por meritocracia, asumiendo que se debe más por una razón de seguridad de un sector estratégico, que

por una razón social o financiera, en este sentido se agregó al último guion varios rasgos, que incluyeron la selección de la alta gerencia por simpatía, tildes políticas, o por vinculación de parentesco.

Además se evidenció desde la técnica de investigación de la observación participante, la dificultad en la comunicación y en el diálogo de la alta gerencia con los gerentes medios que tienen avales académicos, conocimientos de cuarto y quinto nivel con una larga trayectoria en la empresa, y con amplia experiencia para abordar las causas que originaron la situación actual; que afecta a la población carabobeña. En la entrevista en profundidad a la alta gerencia se encontró que consideran conflictivos a la gerencia media, e incluso manifiestan no entender el discurso por tener una formación académica y rígida a sus métodos, demostrando que existen divergencias de pensamiento entre las partes por tener decisiones u opiniones diferentes.

Desde lo teórico, Echeverría (2011) plantea en su estudio *Ética y Coaching Ontológico*, que la crisis más profunda que hoy la humanidad experimenta, y en especial la cultura occidental dentro de su proceso de globalización, es la crisis en el ámbito de la ética.

Al realizar el análisis del cuestionario aplicado a la muestra de clientes de las empresas de distribución de GLP, se puede describir que la mayoría opta por el beneficio de poder obtener esta energía para cocinar y preparar sus alimentos cocidos, infusiones, entre otros usos, antes de otro tipo de energía. Sin embargo, más del 50% de los entrevistados han recurrido a usar combustible en base a madera (leña) como sustituto para cocinar; con la crisis del gas licuado de petróleo se ha incrementado el uso de la cocina eléctrica generando un alto consumo de la electricidad y a su vez un desperdicio de esta fuente de energía que también tienen una situación crítica en algunas ciudades del país, demostrado por González (2019).

En referencia a las preguntas realizadas de beneficios a su salud, la situación muestra que el 40% de los mismos manifiestan problemas de accidentes como quemaduras, y de enfermedades como: gripe, tos, bronquitis, ataque de asma, además de problemas de pérdidas de utensilios, ollas, entre otros.

Del estudio se pudo obtener que son consecuencias por el uso de combustibles sólidos para cocinar principalmente si utilizan los fogones tradicionales en espacios con ventilación incorrecta ha ocasionado una desmejora en la calidad de vida, y especialmente en las mujeres con niños pequeños, que son el futuro del país.

Entre otros aspectos que perjudican la salud, el estudio revela la disminución del sueño, el hambre, entre otras necesidades sin poder obtener el recurso satisfactorio, para lograr estar a tempranas horas en la empresa para tratar de realizar el llenado de sus bombonas.

En cuanto a las actitudes se pudo obtener del cuestionario: mal comportamiento, genera caso de irritación en las personas, mal humor y situaciones que va en contra de la salud, de la inteligencia emocional y de un buen estado biopsicosocial de la población, ya que su inteligencia emocional se encuentra disminuida por el sacrificio que realiza para obtener él está esperando beneficio del servicio de llenar una bombona de gas licuado de petróleo (GLP).

Para Goleman (1999, 2013) la Inteligencia Emocional es la capacidad del individuo de reconocer los sentimientos propios y ajenos, motivarse y manejar sus emociones de manera adecuada, y los efectos en su comportamiento y en la relación con los demás.

Desde los métodos hermenéutico e inductivo, se interpreta el detrimento en la calidad de vida, la ineficiencia y pérdida de rendimientos en la productividad de las personas al perder la cantidad de tiempo por la obtención de un servicio; tiempo que pudo ser destinado a la producción, recreación, salud, educación, entre otros que permita un mejor bienestar de su vida.

Por lo tanto se puede inferir la irracionalidad con la ética y el liderazgo ético o transformacional, tal como expresa Amartya Sen, premio nobel de economía citado por Matteo (2014) “la racionalidad económica se abre a la racionalidad ética como fundamento de la nueva economía” (p. 40). En este sentido, la transformación ética de la racionalidad en la economía real lo encuentra Matteo (2014) en el comportamiento de los agentes económicos.

Cambio en la planificación de estrategia para superar la crisis de las empresas del gas doméstico en Venezuela

El Estado venezolano como eje rector de la política petrolera y del gas natural del país debe realizar una planificación estratégica que desarrolle opciones innovadoras para mejorar la calidad del servicio del gas en las comunidades del país. Se considera que el estado venezolano debe conocer las deficiencias que se presentan en el sector, deben tener conocimiento de cuál sería la inversión de los proyectos futuros que cubran la demanda para aplicar una política social que mejore la calidad de vida del ciudadano con el servicio de este producto.

Cuando se habla del gas doméstico en Venezuela se pueden nombrar dos casos; el gas natural que se puede instalar en las comunidades a través de ramales de tuberías que dependa de una estación de medición de regulación de presión de gas (EMR), con un servicio técnico el gas es colocado en los hogares de Venezuela a una presión de acuerdo a las normas de PDVSA Gas; ya que se cuenta con grandes reservas de este componente en el país en la mayoría es gas metano.

Tal como lo dice Rivero (2009) "Venezuela está ubicada en el octavo lugar entre los países con mayores reservas probadas de gas natural, de los cual un 90% está asociado a la producción de petróleo y el resto está formado por gas no asociado o gas libre" (p. 21) y además Rivero (ob. cit.) en su investigación explica que el consumo de gas natural es considerado como el recurso energía primaria de más rápido crecimiento mundial con un crecimiento promedio proyectado anual de 2.8% del 2001 al 2025, comparado con el consumo promedio proyectado anual para el mismo período de 1.8% para el petróleo y 1.5% para el carbón.

De lo anterior la triangulación de datos arroja que lo que se necesita es una gran inversión en el proyecto para colocarlo en las grandes ciudades del país a través de una planificación estratégica, desarrollo y investigación de método, de procedimiento, para que permanentemente este actualizado los parámetros de mejoras de redes de

tuberías de gas natural y también porque es amigable con el ambiente por no ser contaminante.

Es importante que en la industria petrolera se le den participación al capital privado como las pequeñas y medianas industrias (Pymis), asociadas a grandes industrias nacionales e internacionales para trabajar en conjunto en el desarrollo e investigaciones de nuevas tecnologías que realice innovaciones en los procesos de refinación y extracción de petróleo para obtener una mayor producción de gas propano.

En los municipios donde existen plantas de llenados de gas licuado de petróleo (GLP), se deben dar participación a la ciudadanía para que generen propuestas de mejorar el control y gestión del servicio. Parte del comportamiento económico que manifiesta Sen citado por Matteo (2014) se obtuvo como resultado de las entrevistas a los informantes clave, el 86% manifiestan que si existen algunas comunidades que ya tienen este servicio instalado pero no como se quisiera, porque el gobierno a través de Pdvsa Gas, ha destinado multimillonaria suma de dinero a comienzo del año 2006, pero la falta de ética, liderazgo, también la corrupción ocasionaron una gran pérdida al país por no concluir los proyectos como se había planificado en las zonas ya seleccionadas.

Ante esto, se interpreta que se debe trabajar con la planificación estratégica para superar esta crisis que se ha presentado en este sector público que afecta a millones de familias venezolanas al no poder contar con el gas licuado de petróleo (GLP) en sus hogares, entonces se necesita realizar innovaciones en los procesos, aplicando técnicas, nuevos procedimientos para abordar los puntos críticos que llevaron a esta situación.

Es innegable que Venezuela no tenga un buen servicio del gas licuado de petróleo (GLP), siendo un país productor de petróleo y teniendo unas infraestructuras para la refinación del crudo de petróleo, tal como manifiestan los informantes clave en la gerencia media. Para ellos, la falta de mantenimiento en las refinerías que existen en el país, donde se pueden producir el 40% para el consumo también ha contribuido con esta crisis del Gas Licuado de Petróleo y debería aplicar nuevos procesos para la

refinación de petróleo pesado y extrapesado, todas estas consecuencias son por la inadecuada administración y gestión de las personas que ha sido colocada para dirigir a la empresa, según los resultados expresados anteriormente.

Lall (1996); De Nobrega (2019) definen las capacidades tecnológicas como aquellas habilidades para controlar (asimilar, adaptar, difundir, mejorar y desarrollar) nuevas tecnologías y utilizarlas con éxito en la comercialización de productos. Tiene que haber cambios en la planificación de las capacidades y recursos, en lo tecnológico, cultural, entre otros.

Se analizan los resultados de las entrevistas y se obtuvo que la planificación estratégica debería involucrar el cambio cultural en la cooperación del sector público con sus políticas en donde también este presente las comunidades que hacen vidas para participar en la transformación de nuevas políticas públicas que mitiguen las burocracias, el pensamiento Weberiano, la falta de ética y se incentive un liderazgo transformador con alta inteligencia emocional en la organizaciones del sector público.

Para Ortega (2017), los líderes con alta inteligencia emocional inspiran a otros a aumentar sus niveles de compromiso con la empresa y a mejorar su productividad. Echeverría, (2011) plantea que el coaching ayuda a desarrollar las competencias necesarias para el profesional tales como: facilitar procesos de transformaciones individuales y grupales que permitan el logro de los objetivos, diseñar y coordinar talleres, cursos y seminarios para posibilitar el desarrollo personal y profesional y realizar consultoría en organizaciones.

Del análisis, también se obtuvo que esta planificación estratégica debería incluir cambios administrativos, esto tiene que ver con el capital humano, que exista una transformación en los trabajadores que laboran en el sector público, los materiales que sean los específicos de acuerdo a las condiciones de los procesos, nueva reestructuración de los procedimientos e innovación de los departamentos, aplicar las tecnologías de la información y comunicación.

En otras palabras, realizar la planificación con los objetivos a lograr, en donde debe haber un cambio de paradigma, que existan una transparencia para rendir cuentas, mejorar la calidad de las políticas empleadas en los servicios que le llega a la población; tiene que haber una cooperación entre las empresas y las personas que trabajan en las organizaciones del sector público para que existan una mejor eficiencia en las funciones y se crean oportunidades de desarrollo económico para los municipios donde se encuentran estas plantas y así contar con la participación ciudadana para mejorar la calidad de vida de los habitantes a través de interconexiones en los proyectos sociales.

De la observación participante, se debe incluir en la planificación, la situación que plantea Quintero (2009), lo lógico e ideal para un país rico en hidrocarburos es que todos los hogares contasen con suministro de gas directo (Metano) de una red de distribución, que llegue a los hogares, y que tuviese un sistema de administración municipal. El uso del gas propano en bombonas para cocinar es un desperdicio de materia prima.

Esta tiene usos en la petroquímica y en la industria química, pero esto ocurre sólo por no haber redes de gas directo. Aquí se debía implementar una nueva estrategia para el sector del Gas Licuado de Petróleo (GLP), debido a que es un gas propano que según Caro y Hernández (2013) provienen en un 40% su producción de los procesos de refinación del crudo de petróleo y el 60% de producción provienen de la extracción del petróleo y del gas natural del suelo, esto indica que los centros de refinación del país deben funcionar para poder surtir también a la población y a los comercios que trabajan con este tipo de gas.

Entonces es un alto costo para la industria petrolera obtener este producto, además en este sector se debe notificar la vida útil de los cilindros de los diferentes tipos de bombonas que requieren de un mantenimiento igual sucede con las cisternas que transportan el gas propano o Gas Licuado de Petróleo (GLP) de los centros de refinación y productores a las plantas de distribución o en algunos casos directo a las plantas de llenados de las bombonas, los mantenimientos de los camiones donde

también distribuyen las bombonas de gas hasta los hogares de Venezuela o los depósitos en las comunidades que tienen estanterías, entonces por el mantenimiento de todo lo anteriormente descrito, esto representa un alto costo para el Estado venezolano, y contribuyendo actualmente a la crisis en el suministro de gas de bombonas.

CONCLUSIONES

La planificación estratégica, el liderazgo y su ética son categorías imprescindibles para las plantas de distribución de gas de bombonas que se encuentran en todo el país, de éstas, la planificación de una pequeña y mediana empresa (Pymes), se logra que participen en el capital privado, en asociación con el Estado con empresas nacionales e internacionales, por lo tanto es una empresa estratégica para Venezuela.

Igualmente, las empresas de GLP se consideran dentro de la planificación estratégica de desarrollo de innovación en los municipios para dirigir una gestión social de bienestar de calidad de vida a sus ciudadanos y donde todos los habitantes de ese municipio, participen en la gestión y control de seguimiento de las plantas. Sin embargo, los resultados arrojan categorías en contra de la ética de las empresas de GLP como el otorgar cargos de alta responsabilidad por simpatía, tilde político, vinculación de parentesco, entre otros que afectan la planificación estratégica como poco conocimiento, poca experiencia en el sector, asignación de cargos sin considerar el perfil y meritocracia, que imposibilita dialogo y comunicación.

Otros resultados indican categorías que afectan el liderazgo, debido a que se encontraron existen fallas en categorías como la inteligencia emocional, la gestión de conocimiento y experiencias en esta área de la industria, de hecho se revela la poca formación del nuevo talento humano que entran a trabajar en las aéreas operacionales y medulares para los procesos gasíferos y petroquímicos, certificación del conocimiento de los técnicos, en el perfeccionamiento de nuevos métodos de investigación y métodos de trabajos para contribuir al desarrollo científico, tecnológico y innovador de la estandarización de los procesos aplicando en la industria de los hidrocarburos.

Todo lo anterior incide en un alto costo de pérdida de capital financiero y de infraestructura para la industria petrolera y para la población venezolana que se expresa en ineficiencia y pérdida de rendimientos en la productividad de las personas al perder la cantidad de tiempo por la obtención de un servicio; tiempo que pudo ser destinado a la producción, recreación, salud, educación, entre otros que permita un mejor bienestar de su vida.

RECOMENDACIONES

Por ser una organización petrolera de envergadura, es importante que el Estado tiene que diseñar políticas petrolera y económica que busque el desarrollo y las optimas condiciones de los procesos aplicando una reingeniería de los procedimientos y de las normas que se encuentran actualmente en la industria para fortalecer la innovación y el desarrollo tecnológico para fabricar nuevos métodos que satisfagan la parte social de la población venezolana en esta materia y que a la vez mantenga su productividad y su capacidad monetaria para prever los nuevos desafíos que se generan a través de los mercados de la globalización.

Para la industria petrolera debe apoyarse en las universidades, en los centros de investigaciones del país como Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC), Instituto de Tecnología Venezolana para el Petróleo (INTEVEP), con enlaces con los municipios donde se encuentra ubicada las plantas de distribución de gas y con el personal que labora allí prepararlo para contribuir al desarrollo científico, tecnológico y innovador, con el objetivo de realizar una planificación estratégica donde se puedan sustituir en las comunidades de estos municipios, el gas propano por el gas metano que es gas natural y es más amigable con el ambiente.

Cuando se habla de la industria petrolera, las políticas energéticas tienen que trascender los gobiernos de turno y encaminarse a un desarrollo de toda la cadena de valor de los productos de derivados de los hidrocarburos que hay en el país y diseñar una política que aplicaría el estudio para el subsidio de los productores y consumidores en caso industrial y comercial, que verifique la realidad si es necesario también

aplicarlo para toda la población y si es necesario sustituir en el gas por otro elemento como el agua en la inyección en los pozos para extraer petróleo y gas, también aplicaría utilizar un compuesto más económico para generación eléctrica en sustitución del gas natural y así de esta manera toda el exceso de gas natural sería llevado a la exportación de los mercados globales.

Que debe diseñar una planificación estratégica de las políticas energéticas del Estado Venezolano para desarrollar todos los campos gasíferos en concordancia con el capital privado, trabajando como empresas mixtas en donde esas empresas de capital privado pueden ser de origen nacionales e internacionales anclada en la aplicación de las últimas tecnologías para el mejoramiento continuo de los procesos de extracción del petróleo y gas natural del suelo para obtener el máximo rendimiento de la producción de gas propano para la comercialización y el uso en la industria química y petroquímica.

Por la importancia del desarrollo de las innovaciones tecnológicas en la industria del petróleo, se debe planificar acciones en conjunto con INTEVEP, IVIC y las Universidades del país para desarrollar tecnologías nacionales que estudie los procedimientos de refinación del crudo de petróleo para la obtención de mayores cantidades de Gas Licuado de Petróleo (GLP) y que puedan diversificar sus diferentes componentes moleculares para obtención de variedades de subproductos a partir de esta clase de gas aplicando toda la cadena de valor en los procesos que conllevan la refinación con la ayuda de los liderazgos de las personas que tienen mayor experiencias en esta área de la industria para la formación del nuevo talento humano que entran a trabajar en las aéreas operacionales y medulares para los procesos gasíferos y petroquímicos, certificación del conocimiento de los técnicos, en el perfeccionamiento de nuevos métodos de investigación y métodos de trabajos para contribuir al desarrollo científico, tecnológico y innovador de la estandarización de los procesos aplicando en la industria de los hidrocarburos.

Para los cargos de mandos gerenciales deben estar conducidos por los líderes que tengan una alta inteligencia emocional que manifieste dentro sus principios de valores la ética, la empatía, motivación, tenga mayor dominio de las habilidades técnicas de los procesos, procedimientos de la organización, que tenga mayor nivel académico y una buena comunicación con el personal que este a su cargo y con otros departamentos para la formación de interrelaciones que ayude a mejorar los procesos tecnológicos y de investigación de la industria petrolera para fortalecer la innovación y el desarrollo técnico para fabricar nuevos métodos que generen un mejor bienestar de vida, que satisfagan la parte social de la población venezolana en esta materia de los productos derivados de hidrocarburos y que a la vez mantenga su productividad y su capacidad monetaria para prever los nuevos desafíos que se generan a través de los mercados de la globalización.

Que el Estado venezolano debe diseñar políticas que le den mayor participación al capital privado en todas las fases de la extracción de gas natural para la producción y distribución por redes de tuberías del gas metano, en la innovación del diseño de los nuevos gasoductos, para satisfacer la demanda interna de gas doméstico, industrial y comercial, ya que es combustible limpio que produce poca contaminación al medio ambiente, también el sector privado debe contar con la última tecnología para el desarrollo de la infraestructura de la industria del gas en Venezuela y así realizar los procedimientos para la exportación de los mercados de los países de primer nivel y Latinoamérica, que todas las acciones del desarrollo de la industria del gas este dentro el Decreto N° 310 con Rango y Fuerza de Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, publicado en la Gaceta Oficial número 36.793, de 23 de septiembre de 1.999 (República Bolivariana de Venezuela. 1999) y en su Reglamento promulgado como Decreto N° 840 del 31 de mayo de 2000, publicado en la Gaceta Oficial N° 5.471 del 5 de junio de 2000. (República Bolivariana de Venezuela, 2000).

REFERENCIAS

Apostolou, D. y Mentzas, G. (1999). **Knowledge Asset Management**. Editorial Springer. Londres.

- Borjas, L. y Monasterio, D. (2012). **La Gerencia Venezolana. Una Perspectiva desde la Complejidad.** *Cuadernos de Administración*, 28 (48), 53-63.
- Cabrero, E. (2005). **Acción Pública y Desarrollo Local.** México: Fondo de cultura Económica.
- Caro, R. y Hernández, N. (2013). **La Industria del Gas Natural en Venezuela.** Caracas, Venezuela: Academia Nacional de la Ingeniería y el Hábitat. https://issuu.com/soberania.org/docs/una_mirada_a_la_industria_del_gas_e
- De Nobrega, E. (2019). **Estudio de la gestión del conocimiento como impulsor de la competitividad en las pymes del sector transporte público extraurbano del estado Carabobo.** (Tesis doctoral), Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Drucker, P. (2004). **La Sociedad Postcapitalista.** Bogotá: Norma, S.A.
- Echeverría, R. (2011). **Ética y Coaching Ontológico.** Santiago de Chile: Comunicaciones Noreste.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). **El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa,** Bogotá: Norma
- Goleman, D. (1999). **La Práctica de la Inteligencia Emocional.** EE. UU: Kairos.
- Goleman, D. (2013). **Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional.** Barcelona, España :Ediciones B.
- González, L. (2019). **Colapso eléctrico y colapso gerencial en Venezuela.** *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 595-597
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). **Metodología de la Investigación.** Sexta Edición. México: Mc Graw Hill.
- Ibañez, N. (2020). **Introducción a la economía. Una perspectiva de la economía compleja.** España: Académica Española.
- Ibañez, N., Castillo, R. y Mujica, M. (2018). **Epistemología de la Gerencia y sus Métodos.** Un Enfoque Holístico y Transdisciplinario. 3ra. Edición. España: Académica Española.
- Kliksberg, B. (2004) **La Ética y el Capital Social Cuentan,** Universidad de Carabobo. Venezuela. Alfa Impresores, C. A.
- Lall, S. (1992). **Technological capabilities and industrialization.** *World Development*, 20(2), 165-186.

- Loaiza, C. y Pírela L. (2015). **Liderazgo en Organizaciones Venezolanas**. *Revista Venezolana de Gerencia* (20) 69, 152 – 171, ISSN 1315-9984.
- López, R.; Sánchez, M.; Guevara, V. (2019). **Enfoque contextualizado de la gerencia en la administración pública venezolana**. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*, 3(5), 106-127.
- Lussier, R. & Sherman, H. (2014). **Business, government & society essentials: Strategy and applied ethics**. New York.: Routledge,
- Mantilla, S. (1999). **Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento**. ECOE Ediciones.
- Matteo, C. (2014). **Gerencia y Desarrollo Sustentable: un Enfoque de Ética y Responsabilidad Social**. Universidad Central de Venezuela. Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL). *Revista Electrónica Conocimiento Libre y Licenciamiento*. 30-55. ISSN: 2244-7423.
- Núñez, J. (2017). **Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo**. *Cuadernos de pesquisas*, 47 (164), pp. 632-649.
- Ortega, M. (2017). **Las consecuencias de la falta de inteligencia emocional en los líderes empresariales**. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-consecuencias-de-la-falta-de-inteligencia-emocional-en-los-lideres-empresariales>
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). **Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio**. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232
- Padrino, R. (2015). **Ética profesional del contador público venezolano en el uso de los sistemas de información contable, caso: contadores públicos colegiados en el estado Aragua** (Tesis de maestría en la Universidad de Carabobo, Venezuela). <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2039/rpadrino.pdf?sequence=3>
- Peraza, A. (2015). **Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua**. (Tesis doctoral), Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Pereira, Z. (2011). **Los diseños de método mixto en la investigación en educación: una experiencia concreta**. *Revista Electrónica Educare*, 1 (15), 15-29. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3683544>
- Quintero, H. (2009) **Petróleo y Energía para el Desarrollo Alternativo de Venezuela**. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), Caracas.

Reid, W. & Dold, C. (2018). **Burns, Senge, and the Study of Leadership.** *Open Journal of Leadership.* 07. 89-116. 10.4236/ojl.2018.71006.

República Bolivariana de Venezuela (1999). Decreto No 310, con Rango y Fuerza de Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, **Gaceta Oficial de la República de Venezuela**, del jueves 23 de septiembre de 1.999, No 36.793, Ordinaria.

República Bolivariana de Venezuela (2000) Decreto No 840, mediante el cual se dicta el Reglamento de la Ley Orgánica de los Hidrocarburos Gaseosos, **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, del lunes 05 de junio de 2000, Número 5.471, Extraordinaria. Ley de Expropiación por Causa de Utilidad Pública o Social, Colección Textos Legislativos No 26, 1ra Edición, Editorial Jurídica Venezolana, Caracas, Venezuela. 2.002.

República Bolivariana de Venezuela (2008) Ley Orgánica de la Administración Pública. **Gaceta Oficial No. 5890** Extraordinario del 31-08-2008.

Rincón, E., Rincón, J. y Castillo, R. (2015), **Trayectoria académica del Centro Socioeconómico del Petróleo y Energías Alternativas de la Universidad del Zulia: Hacia un Modelo de Gestión de la Investigación Universitaria.** *Revista Omnia*, 21 (2),11-35

Rivero, M. (2009). **Breve estudio sobre la Industria del gas natural en Venezuela.** *Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad MonteÁvila* 19-37.
http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/DERYSO/8/deryso_2009_8_1_9-37.pdf

Soto, E. (2015). **Liderazgo de las Empresas Privadas Venezolanas del Siglo XXI.** *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 21 (1), 107-127

Tamayo y Tamayo, M. (2012). **El proceso de investigación científica.** México: Limusa. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>

Transparency International (2020). **Venezuela con el más alto índice de percepción de corrupción en América Latina.** Recuperado de: <https://www.transparency.org/en/countries/venezuela#>