



# Gestión gerencial y motivación del personal en las empresas mixtas del sector petrolero venezolano

## Management management and motivation of staff in the mixed companies of the venezuelan oil sector

JIMENÉZ-PITRE, Iris. A. [1](#); MOLINA-BOÍVAR, Geomar [2](#) y PALMA CARDOSO, Elizabeth [3](#)

Recibido: 10/10/2019 • Aprobado: 15/02/2020 • Publicado 12/03/2020

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)
- [Agradecimientos](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Se determinó la relación entre gestión gerencial y motivación en empresas mixtas del sector petrolero venezolano. La investigación fue descriptiva, correlacional, con diseño no experimental transeccional y campo. Se aplicó censo poblacional a gerentes y muestreo estratificado a empleados. Se empleó un cuestionario (escala Lickert), validado por expertos, la confiabilidad de la gestión (Alfa Cronbach  $\alpha = 0,92$ ) y motivación ( $\alpha = 0,87$ ); la correlación de Spearman ( $r = 0,84$ ;  $P < 0,01$ ), determinó la existencia de buena gestión gerencial que potencializa la motivación.

**Palabras clave:** empresas mixtas, funciones administrativas, impulsos motivacionales

#### ABSTRACT:

The relationship between management and motivation in joint ventures in the Venezuelan oil sector was determined. The research was descriptive, correlational, with non-experimental transeccional design and field. Population census was applied to managers and stratified sampling to employees. An expertly validated questionnaire (Lickert scale), management reliability (Alpha Cronbach  $\alpha = 0.92$ ) and motivation ( $\alpha = 0.87$ ); Spearman's correlation ( $r = 0.84$ ;  $P < 0.01$ ), determined the existence of sound management that enhances motivation.

**Keywords:** : joint ventures, administrative functions, motivational impulses

## 1. Introducción

A nivel mundial todas las empresas, especialmente las operadoras, productoras y procesadoras del petróleo, se deben adecuar a las demandas de cambios, para satisfacer las necesidades que surgen de las transformaciones, en donde la producción es prioritaria en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, por cuanto provee las herramientas necesarias para la participación en la búsqueda del bien común, por ello actualmente la administración es un procesos fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, usando las técnicas de gestión para simplificar el trabajo y lograr más productividad y eficiencia (Münch & Patiño Gómez, 2010).

Por lo anterior, la función primordial a realizar por el gerente es la responsabilidad, además del compromiso para responder a las necesidades de la organización, en tal sentido, se ha venido haciendo énfasis sobre la importancia de las funciones que debe desempeñar un gerente durante su gestión, dentro de las mismas destacan la supervisión de las actividades de los demás (Robbins, 2008), por lo que deben poseer un conocimiento profundo de las gestiones a desarrollar en las empresas, para lograr el éxito. Así, se requiere que la formación de los gerentes, incluya conocimiento vasto sobre el comportamiento organizacional, en términos del estudio de las personas, los grupos y sus interacciones dentro de las estructuras de las organizaciones (Chiavenato, 2009).

La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, siguiendo los estándares establecidos, siendo posible obtener el compromiso y lealtad del factor humano (Münch & Patiño Gómez, 2010). En atención a lo expresado, en las empresas mixtas del sector petrolero ubicadas en Latinoamérica, se observa, según un reporte de la Organización de las Naciones Unidas para la educación y la cultura, que la tendencia de las organizaciones a presentar una mayor autonomía, supone que se permita exigir a los gerentes tareas de gestión más complejas (ONU, 2018).

Ese conjunto de acciones tendentes a mejorar los procesos gerenciales en las empresas, deben reflejarse en la motivación de los empleados, ya que las recompensas producen un efecto en la motivación de los individuos (Robbins, 2008). Las empresas mixtas del sector petrolero, son aquellas que no son privadas en su totalidad, ya que parte del dinero del que necesita para financiarse proviene del Estado. En el estado Zulia, Venezuela, filiales de Petróleos de Venezuela (PDVSA), específicamente, Petro Boscán (Maracaibo), Zamora (Costa Oriental) y Cabimas (Costa Oriental), son organizaciones dedicadas al proceso de extracción y comercialización de productos derivados de la explotación petrolera.

Quizás estos aspectos, están afectando de forma significativa las relaciones profesionales ocasionando un clima laboral apático, desinteresado, irresponsable, poco comprometido, sin ningún tipo de interés de motivación. Esta es una observación o una suposición? Por lo anterior, esta investigación se planteó como objetivo determinar el grado de relación entre la Gestión Gerencial y la Motivación del personal en empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, Venezuela.

---

## 2. Metodología

Se empleó un diseño de campo, descriptivo y correlacional, para el análisis de las variables, Gestión Gerencial por medio de las dimensiones Funciones administrativas (Planificación, Organización, Dirección, Control) y Habilidades (Técnicas, Humanas, Conceptuales); y la variable Motivación, fue abordada por las dimensiones Impulsos motivadores (Motivación al logro, Motivación a la afiliación, Motivación al poder), y Factores motivacionales (Trabajo en sí, Autorrealización, Reconocimiento). Se seleccionaron como unidades de información a 10 gerentes (Totalidad de gerentes) y 142 empleados (Por muestreo probabilístico, de una población total de 218) de tres empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, Venezuela, Petro Boscán (n= 82), Petro Zamora (n= 42) y Petro Cabimas (n= 28).

Durante el periodo junio 2017 – junio 2018, se realizaron encuestas por medio de un cuestionario de 66 interrogantes, con cinco (5) alternativas de respuestas, que fueron Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca, y Nunca, a las cuales se les aplicó una puntuación ponderada de 5, 4, 3, 2 y 1 respectivamente, para establecer así una escala tipo Lickert. El cuestionario fue validado por cinco (5) expertos en las áreas objeto de estudio, su confiabilidad fue determinada por una prueba piloto aplicada a 20 sujetos de empresas con similares características a las del presente estudio, a estos resultados preliminares se aplicó el coeficiente Alpha-Cronbach, que presentó una muy alta confiabilidad tanto para la variable Gestión gerencial ( $\alpha = 0,92$ ), como para Motivación ( $\alpha = 0,87$ ) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Por medio de la valoración de las opciones se cuantificó la opinión general de los encuestados, para finalmente categorizar la presencia de las características estudiadas por medio de un rango de valores establecido, siendo estos específicamente Muy alta (4,21 – 5), Alta (3,41 – 4,2), Mediano (2,61 – 3,4), Bajo (1,81-2,6) y Muy bajo (1 – 1,8) (Hernández et al., 2010). Se aplicó estadística descriptiva como frecuencias relativas y la media aritmética de los valores ponderados, para analizar los indicadores y las dimensiones estudiadas en cada variable. Adicionalmente se realizó un análisis de correlación de Spearman, para observar si existe una relación significativa

entre la Gestión gerencial y la Motivación en las empresas estudiadas. Todos los análisis fueron realizados por medio del programa SPSS Statistics 24.0.

### 3. Resultados

Dentro de la variable Gestión financiera la dimensión Funciones administrativas presentó los mayores porcentajes de respuesta en las opciones casi siempre y algunas veces; Específicamente el indicador Planificación, mostró que un 67,5% de los encuestados respondieron que casi siempre se identifica la planificación del gerente en las empresas mixtas del sector petrolero, seguido del 15,6% que respondió algunas veces y un 13,3% respondió siempre hacerlo, mostrando así una alta presencia en las empresa estudiadas con una media ponderada de 3,89 (Tabla 1). Para Münch & Patiño Gómez (2010), la planeación determina el rumbo de la organización y los resultados que pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias que minimicen los riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional; por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo.

El indicador Organización, mostró un 54,4% de los encuestados que respondieron que casi siempre se identifica la organización del gerente, y un 20% indicó que algunas veces se identifica la organización, obteniendo una media ponderada de 3,52 con una alta presencia en las empresas estudiadas (Tabla 1). Organizar es ordenar en forma coherente y sistemática los recursos, actividades, y medios.

El indicador Dirección obtuvo un 61,2% de los encuestados en la opción casi siempre, seguida de un 18,5% que respondió algunas veces identifica la dirección, para obtener una alta presencia en las empresas con una media ponderada de 3,7 (Tabla 1). Para Amorós (2007), todos los gerentes empresariales deben elegir entre dos o más alternativas, por lo que deben tomar decisiones. En este orden de ideas, plantea Münch & Patiño Gómez (2010), si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo tienen igual jerarquía, es en la Dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración.

El indicador Control, mostró un 57,5% de los encuestados que respondieron casi siempre identificar el Control del gerente en las empresas mixtas del sector petrolero, seguido del 18,9% en algunas veces y el 10,5% en la opción siempre, para una media de 3,59 y una alta presencia en las organizaciones estudiadas (Tabla 1). Es preciso establecer que alcanzar una planeación ajustada e importante, debe ser objeto de un control, cuyo fin es garantizar que los hechos caminen acorde con los objetivos formulados. Según Chiavenato (2009), la finalidad del control es asegurar que los resultados sean según lo planeado, organizado y dirigido, ajustándose a la medida de lo posible, a los objetivos establecidos.

En este sentido el control aparece entonces como el sistema que proporciona información y detecta oportunidades para decidir, como la facultad de dominar una situación, evaluando resultados, corrigiendo la acción de modo de lograr los objetivos esperados, por ello, el control de las empresas mixtas del sector petrolero, dispone de una serie de mecanismos e instrumentos, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes los planes, datos estadísticos, formato de análisis de situaciones problemáticas, inventario de recursos materiales, manual de funcionamiento, planilla de evaluación formativa y proceso de supervisión de los resultados del plan anual. En general, la dimensión Factores administrativos, obtuvo en promedio un 60,1% de los encuestados que respondieron que casi siempre se identifican las Funciones Administrativas del gerente en las empresas mixtas del sector petrolero, con una alta presencia (Tabla 1). Se evidencia así que se cumplen en alto grado la secuencia de pasos o de actividades para alcanzar un objetivo por parte del gerente (Hernández Rodríguez, 2008).

**Tabla 1**  
Frecuencias relativas promedio (%) y media ponderada ( $\bar{X}$ )  
según indicadores y dimensión Funciones administrativas.

Indicadores	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	$\bar{X}$	Categoría
Planificación	13,3	67,5	15,6	1,8	1,8	3,89	Alta
Organización	8,5	54,4	20,0	15,0	2,1	3,52	Alta
Dirección	11,3	61,2	18,5	4,5	4,4	3,7	Alta

Control	10,5	57,5	18,9	7,0	6,4	3,59	Alta
<b>Funciones administrativas</b>	<b>10,9</b>	<b>60,1</b>	<b>18,3</b>	<b>7,1</b>	<b>3,7</b>	<b>3,67</b>	<b>Alta</b>

Por su parte la dimensión Habilidades mostró en su indicador Técnicas un 52,8% de los encuestados en la opción casi siempre, seguido de la opción siempre con un 24,2% para así obtener una alta presencia con una media de 3,96 (Tabla 2). Asimismo, se observa que en el indicador habilidades Humanas, obtuvo un 39,3% de los encuestados en la opción de repuesta casi siempre, seguido de un 33,7% en siempre, con una alta presencia (Tabla 2), que revela que la población estudiada sí reconoce esta característica en el gerente. En contraste, el indicador habilidades Conceptuales mostró mayores porcentajes de respuesta en las opciones casi siempre (39,4%) y algunas veces (27,8%), sin embargo, también obtuvo una media ponderada (3,64) que indica una alta presencia en las empresas mixtas del sector petrolero (Tabla 2).

En general la dimensión Habilidades, en la cual el 43,8% de los encuestados respondieron que casi siempre se caracterizan las habilidades utilizadas por el gerente, seguido de un 26,1% que señalo siempre hacerlo, mostrando una media ponderada (3,85) que evidencia una alta presencia de la caracterización de habilidades en las empresas estudiadas (Tabla 2). En este sentido, Mosley, Megginson, & Pietri (2005), plantean que las habilidades forman la base de una amplia variedad de acciones administrativas de importancia, para ser eficientes en el tiempo (administrativas), para identificar las implicaciones potenciales de las acciones (humanas), y comprensión de la materia de estudio (Técnicas).

**Tabla 2**  
Frecuencias relativas promedio (%) y media ponderada ( $\bar{x}$ )  
según indicadores y dimensión Habilidades.

Indicadores	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	$\bar{x}$	Categoría
Técnicas	24,2	52,8	19,3	2,6	1,2	3,96	Alto
Humanas	33,7	39,3	19,6	3,2	4,2	3,95	Alto
Conceptuales	20,5	39,4	27,8	8,7	3,6	3,64	Alto
<b>Habilidades</b>	<b>26,1</b>	<b>43,8</b>	<b>22,2</b>	<b>4,8</b>	<b>3,0</b>	<b>3,85</b>	<b>Alto</b>

En síntesis, la variable Gestión gerencial obtuvo una media ponderada de 3,76 que evidencia una alta presencia de esta variable en las empresas mixtas del sector petrolero en el estado Zulia. En este sentido, el trabajo del gerente, se concentra en la administración como proceso, el cómo se hace el trabajo en términos de planeación, organización, integración, dirección y control, así como en los comportamientos y las habilidades necesarios para un desempeño administrativo adecuado (Chiavenato, 2009).

En la variable Motivación en su dimensión Impulsos motivacionales, mostró en el indicador Motivación al logro un 47,8% de los encuestados que señalaron casi siempre, seguido de un 40% que manifestaron siempre presentar este tipo de motivación, lo que evidencia una alta presencia (Tabla 3). Asimismo, los impulsos motivadores son aspectos que llevan al empleado a realizar su trabajo, de esta forma satisface sus necesidades y responde a las inquietudes de sus beneficiarios; Cada empleado sabe de qué es capaz y, en tal sentido trabaja motivado (Stephen Robbins, DeCenzo, & Wolter, 2004). En este sentido la Motivación al Logro es el impulso que destaca a los sujetos pertenecientes a las empresas mixtas del sector petrolero, debido a que sienten estímulos que le llevan a obtener óptimos resultados en lo que hace y por ello se esfuerza. Según, Newstrom (2007).

Asimismo, la Afiliación es el impulso que lleva a los sujetos a vincularse con otros que le son similares. En este sentido, Newstrom (2007), expone que este tipo de motivación es un impulso para relacionarse socialmente. Este permite sentirse bien con sus colegas y además con el gerente. En general la dimensión Impulsos motivadores mostró un 38,9% que señaló que casi siempre definen estos impulsos en el gerente, seguido de un 38,4% que indicó definir esto casi

siempre, para obtener una media de 4,05 que evidencia una alta presencia de este factor en las empresas estudiadas.

**Tabla 3**  
Frecuencias relativas promedio (%) y media ponderada ( $\bar{X}$ )  
según indicadores y dimensión Impulsos motivadores.

Indicadores	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	M	Categoría
Al Logro	40,0	47,8	5,8	3,8	2,7	4,18	Alta
Afiliación	39,9	35,6	17,0	5,9	1,6	4,06	Alta
Al Poder	35,2	33,4	19,0	11,2	1,2	3,90	Alta
<b>Impulsos motivadores</b>	<b>38,4</b>	<b>38,9</b>	<b>13,9</b>	<b>6,9</b>	<b>1,8</b>	<b>4,05</b>	<b>Alta</b>

Los Factores motivacionales que conducen a sentimientos de satisfacción del personal en las empresas mixtas del sector petrolero mostraron un comportamiento de alto desempeño, el indicador que mayor preferencia obtuvo, fue el Trabajo en sí, con una media de 3,84 que indica su alta presencia, le sigue el indicador Reconocimiento con una media de 3,76 y la Autorrealización con 3,70 ambas de alta presencia (Tabla 4). Esto representa fortalezas en estas organizaciones reconociendo la mayoría de los encuestados que siempre y casi siempre se reconocen estos factores en la gerencia, (Mosley et al., 2005).

Asimismo, el trabajo en sí es motivador ya que si a la persona le gusta lo que hace trata de que sea lo más gratificante posible. En función de lo anterior, Amorós (2007), opina sobre el Trabajo en sí que son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona. Del mismo modo la Autorrealización es la capacidad sentir que se ha logrado el nivel máximo de satisfacción en los aspectos que se han trazado en la vida. Igualmente, el Reconocimiento, forma parte de los objetivos individuales, o sea, la fuerza del deseo de alcanzar el objetivo. Para Chiavenato (2009). En síntesis, la dimensión Factores motivacionales, en la cual el 56,7% de los encuestados respondieron que casi siempre se describen los factores motivacionales que conducen a sentimientos de satisfacción del personal en las empresas mixtas del sector petrolero, y un 19,5% señaló siempre hacerlo, evidencio una alta presencia en el ámbito laboral y gerencial estudiado (Tabla 4).

**Tabla 4**  
Frecuencias relativas promedio (%) y media ponderada ( $\bar{X}$ )  
según indicadores y dimensión Factores motivacionales.

Indicadores	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	$\bar{X}$	Categoría
Trabajo en sí	25,8	51,3	11,1	5,2	6,6	3,84	Alta
Autorrealización	16,5	58,2	10,2	9,3	5,8	3,70	Alta
Reconocimiento	16,1	60,7	13,6	2,8	6,8	3,76	Alta
<b>Factores motivacionales</b>	<b>19,5</b>	<b>56,7</b>	<b>11,6</b>	<b>5,8</b>	<b>6,4</b>	<b>3,77</b>	<b>Alta</b>

La variable Motivación obtuvo una media ponderada de 3,91 que evidencia su alta presencia en las empresas mixtas del sector petrolero. Para Robbins (2008), la Motivación son procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta organizacional. Finalmente se evidencia que las variables Gestión gerencial y Motivación se encuentran altamente correlacionadas ( $r= 0,84$ ;  $P < 0,01$ ;  $n= 152$ ) de manera directa, significando con ello que a medida que se ejecuta una mejor Gestión gerencial, en esa misma

medida se eleva la Motivación en las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, Venezuela.

---

## 4. Conclusiones

Se evidenció en general una presencia de los elementos conformadores de la Gestión gerencial, así como también los que conforman la motivación dentro de las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, Venezuela; por ello se debe desarrollar el rol de supervisor, como herramienta imprescindible para el buen funcionamiento de las empresas. Es altamente recomendable, en función de los resultados obtenidos en el presente estudio, motivar a los colaboradores o empleados a que logren los objetivos propuestos, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable; así como también que el gerente reconozca las fortalezas de cada empleado y alabe sus progresos.

## Agradecimientos

Los autores agradecen a la Universidad de La Guajira y al Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional el apoyo incondicional para la realización de investigaciones colaborativas y especiales en la elaboración de este artículo científico.

---

## Referencias bibliográficas

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración del Recurso Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la. *Ciudad de México: Mc Graw Hill*.
- Hernández Rodríguez, S. (2008). *Introducción a la Administración Teoría General Administrativa: origen, evolución y vanguardia* (cuarta edición). España: Mc Graw Hill.
- Mosley, D. C., Megginson, L. C., & Pietri, P. H. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thomson Learning.
- Münch, L., & Patiño Gómez, F. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Prentice Hall.
- Newstrom, J. (2007). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- ONU. (2018). [Official]. Recuperado de <http://www.un.org/es/index.html>
- Robbins, S. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice - Hall. Hispanoamericana S.A.
- Robbins, Stephen, DeCenzo, D., & Wolter, R. (2004). *Supervision today*. Pearson Education India.
- 

1. Dra. Ciencias, Tecnología e Innovación, Grupo de investigación BIEMARC. Universidad de La Guajira. [iajimenez@uniguajira.edu.co](mailto:iajimenez@uniguajira.edu.co)
  2. Dr. Ciencias Naturales par el Desarrollo, Grupo de investigación BIEMARC. Universidad de La Guajira. [gmolina@uniguajira.edu.co](mailto:gmolina@uniguajira.edu.co)
  3. Doctorante en Administración gerencial. Mg. En Educación. Grupo de investigación SICOFAS. ITFIP. [epalma@itfip.edu.co](mailto:epalma@itfip.edu.co).
- 

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 41 (Nº 08) Año 2020

[[Índice](#)]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

[revistaESPACIOS.com](http://revistaESPACIOS.com)



This work is under a Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0 International License