



LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO FACTOR DETERMINANTE PARA LA GESTIÓN DE CAMBIO EN LA INDUSTRIA PETROLERA

(STRATEGIC LEADERSHIP AS A DETERMINING FACTOR FOR CHANGE
MANAGEMENT IN THE OIL INDUSTRY)

Luis Carlos Infante Briceño

luisinfante4989@gmail.com



<https://orcid.org/0000-0002-4573-4855>

Como citar: Infante, Luis (2021) Liderazgo estratégico como factor determinante para la gestión de cambio en la industria petrolera. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 18(2), Venezuela. (Pp.83-97)

RESUMEN

El presente artículo tuvo como objetivo establecer una revisión literaria con el fin de contribuir al análisis del liderazgo estratégico como factor determinante para la gestión de cambio en la industria petrolera, donde se tomó en cuenta las fortalezas y debilidades que se tienen dentro de la corporación petróleos de Venezuela S.A (PDVSA), como también, las oportunidades y amenazas que se discernieron en el panorama externo de la estatal venezolana, por otro lado, se consideró la historia de la industria de hidrocarburos con el fin de identificar los factores que llevaron a la organización al auge y caída de un petroestado. La misma estuvo sustentada por autores como Valdés (2022), Laporta (2022), Maldonado (2021), entre otros. La investigación fue abordada desde la perspectiva de un paradigma positivista, ya que es un modo de desmenuzar la complejidad del mundo real, con un alcance documental. Se obtuvieron datos de diversas entrevistas y artículos académicos que abordaron temas como liderazgo estratégico, gestión de cambio e historia de la industria petrolera venezolana. Para finalizar el investigador a través del estudio de las teorías elaboro un análisis FODA, con la finalidad de diagnosticar la situación actual en dicha corporación, base necesaria para el diseño e implementación de nuevas estrategias con el propósito de alcanzar la posición deseada, dejando claro que el liderazgo estratégico debe compartir la información, comunicar los objetivos del proyecto desde el principio, motivar e involucrar al personal o colaboradores, identificar los puntos que ofrecen resistencia al cambio para ayudarlos en su transformación, formar en todo al personal, crear iniciativas



para el intercambio de opiniones y sugerencias para de esta manera lograr el tan esperado cambio.

Palabras claves: Liderazgo estratégico, gestión de cambio, petróleos de Venezuela.

ABSTRACT

The objective of this article was to establish a literary review in order to contribute to the analysis of strategic leadership as a determining factor for change management in the oil industry, where the strengths and weaknesses within the oil corporation were taken into account the Venezuela S.A (PDVSA), as well as the opportunities and threats that were discerned in the external panorama of the Venezuelan state company, on the other hand, the history of the hydrocarbon industry was considered in order to identify the factors that led to the organization to the rise and fall of a petrostate. It was supported by authors such as Valdés (2022), Laporta (2022), Maldonado (2021), among others. The research was approached from the perspective of a positivist paradigm, since it is a way of breaking down the complexity of the real world, with a documentary scope. Data was obtained from various interviews and academic articles that addressed topics such as strategic leadership, change management and history of the Venezuelan oil industry. To conclude, the researcher, through the study of the theories, developed a SWOT analysis, with the purpose of diagnosing the current situation in said corporation, a necessary basis for the design and implementation of new strategies with the purpose of reaching the desired position, making it clear that Strategic leadership must share information, communicate the project objectives from the beginning, motivate and involve staff or collaborators, identify points that offer resistance to change to help them in their transformation, train all staff, create initiatives for exchange of opinions and suggestions to achieve the long-awaited change.

Keywords: strategic leadership, change management, oil industry Venezuela.

INTRODUCCIÓN

Se vive en un mundo moderno lleno de complejas y aceleradas transformaciones, donde la reciente crisis financiera mundial, así como otros factores claves globalizados como el calentamiento climático, la urbanización a escala planetaria, los movimientos migratorios, inestabilidad geopolítica, ha generado una preocupación social generalizada. Sin embargo, estas amenazas ofrecen inéditas oportunidades para el ser humano, es por ello, que la adaptación cultural a las



nuevas circunstancias representa un verdadero desafío para la sociedad occidental incluyendo Venezuela, por lo tanto, este proceso exige un nuevo liderazgo.

A tales efectos, el liderazgo estratégico plantea prácticas para hacerle frente a los cambios que se esperan en el sector productivo en la industria de los hidrocarburos venezolana, con un pensamiento nuevo, adoptando un correcto comportamiento estratégico aprovechando las oportunidades, minimizar vulnerabilidad y desarrollando un robusto musculo organizacional.

Por ello, se hace necesario revisar los elementos y las maniobras implementadas por esta estatal, para conocer los desafíos que presentan a nivel de negocio petrolero, así como su operatividad, el contacto con el consumidor, las estrategias corporativas con energías alternativas, explotar campos petroleros en condiciones difíciles con tecnología avanzada.

Si bien es cierto, desde hace años a nivel de negocio las sanciones han impactado sustancialmente la operatividad, capacidad productiva y comercialización en la estatal petrolera con el extranjero, lo que ha derivado en consecuencias negativas para la economía nacional. Así mismo, los complejos refinadores del país operan en un 30% aproximadamente de su capacidad total.

Por otro lado, la mayoría de los negocios realizados dentro en la industria han estado divorciados éticamente, aunado a esto, no se cuenta con la tecnología para desarrollar nuevos proyectos, la producción es muy baja, las Naciones Unidas en su programa "objetivos de desarrollo sostenible" (ODS) 2023-2030, persigue aumentar considerablemente la proporción renovable en fuentes energéticas, es decir, el petróleo en un futuro no lejano perderá participación en el mercado y se posicionaran las energías verdes, lo que hace necesario desarrollar e implementar nuevas estrategias.

En tal sentido, las estrategias de negocios son esenciales para la industria petrolera guiando el trabajo corporativo. Por su parte Andrews (1960), señala que las estrategias están establecidas para ver en qué posición está el negocio y la organización. Para Porter (2009) la esencia radica en decidir qué es lo que no se debe hacer, por ello, los líderes tienen un gran compromiso con la planificación porque deciden el rumbo organizacional.

Entonces, dicho liderazgo busca la gestión de cambio en la organización propiciando la innovación corporativa, es decir, la estrategia, estructura, sistemas, objetivos, recursos humanos y materiales, también, compartir la información, comunicar las metas desde el principio, motivar e involucrar al personal, identificar los puntos que ofrecen resistencia al cambio.



Se puede decir, que el liderazgo estratégico es el proceso de ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e implementar una visión compartida, una misión donde todos se puedan alinear y así trazar juntos las estrategias para respaldar los objetivos organizacionales. Así mismo, contar con la capacidad para anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar, propiciar transformaciones.

En este sentido, se puede citar a Griffin, Rosales y Miranda (2013), quien define el liderazgo estratégico como la capacidad de comprender las diversas complejidades que experimenta una organización y su entorno. Entonces, este es un nuevo concepto vinculado a la alta dirección, desempeñando este rol efectivamente, un líder debe comprender la historia, fortalezas, cultura, debilidades en la organización.

Con base a lo antes expuesto, el presente artículo tiene como objetivo establecer una revisión bibliográfica para contribuir al análisis del liderazgo estratégico como factor determinante para el cambio en la industria petrolera, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades que se tiene en PDVSA, como también, las oportunidades, amenazas a discernir en el panorama externo corporativo, por otro lado, se tomó en consideración la historia estatal petrolera venezolana en su auge o caída de un petroestado.

FUNDAMENTACIÓN TEORICA

Liderazgo

Para Valdés (2022), este término recaerá de manera no deliberada, sobre aquella persona que mejor pueda realizar la vigilancia, con las necesidades sociales, solución de problemas en conjunto en un contexto, donde confluyen circunstancias históricas específicas y singulares. Así mismo, el sujeto es líder, no por su capacidad en influir en otros. Ese consentimiento, obedece a exigencias particulares, la vigilancia socio histórica concretas. Según, Maldonado (2021), se relaciona con el control del cambio, para la atraer sus seguidores hacia esa visión como inspiración para superar obstáculos.

Es criterio de Ulrich (2013), el liderazgo no solo debe concentrarse en atributos que poseen las personas al ejercerlo, también es importante referir qué resultados se espera, implica desplegar destrezas, creatividad, innovación y participación del personal, para lograr los objetivos planteados eficientemente que impacten en las organizaciones.

Por lo cual, un líder interesado en promover la organización y sus objetivos se destaca por su empatía, carácter mediador, capacidad de análisis, pensamiento estratégico, decisiones asertivas, visión, entusiasmo, disciplina, espíritu, ética,



creatividad, formación continua, innovación, el compromiso con los trabajadores, gestión del tiempo, vocación de servicio y la habilidad para trabajar bajo presión.

Estrategia

Una definición general podría ser el uso por el Estado de los medios necesarios militares, diplomáticos y económicos, para alcanzar los objetivos marcados por la política, por ello, el estrategia llena el espacio vacío entre la situación actual o futura, busca el equilibrio entre lo posible, lo deseable, trasciende por todos los niveles tácticos, operativos de la organización.

Méndez (2019), señala que no es suficiente diseñar, aplicar la estrategia desde el punto de vista técnico en su definición y metodología; es necesario involucrar a las personas en su ejecución. En ocasiones, las propuestas impuestas por directivos y/o consultores no sean aplicadas eficientemente o se desarrollen con dificultades por la resistencia de personas

Señala el mismo autor, que definir la estrategia no significa aplicar modelos estandarizados en otras organizaciones, son referentes adaptables al tipo de empresa, personas involucradas, recursos, tecnología aprovechable, propios en su ambiente interno; por tal razón cada estrategia será particular y adaptada. Como señala Porter (2009), la estrategia es la creación valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades y su esencia radica en decidir lo correcto. En las organizaciones la labor fundamental del estratega es comprender la competencia.

Para Kerin, Hartley, Rudelius y Garza (2008), una estrategia corporativa es aquella que ocupa la alta gerencia, define la cartera de negocios en la empresa y cómo esos negocios se relacionan entre sí. Por lo tanto, es adoptada por la alta dirección capaz de influir en el camino tomado por toda la organización.

Liderazgo estratégico

Arocha (2016), define el liderazgo estratégico como la capacidad de anticiparse, dar poder a las personas para generar transformación o cambio estratégico esperado dentro del negocio, a través de la motivación y la buena dirección, impactando sobre la fortaleza, con lo cual se genera dinámica en los procesos que dan paso a la innovación y la transparencia hacia lo nuevo. Para Cristancho (2014), se basa en la habilidad de enlazar la visión estratégica en la organización y motivar a sus miembros. En relación con este último, se convierte en un componente estratégico y competitivo de la organización.

Según lo establecen Chiavenato y Sapiro (2011), el liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad en la organización.



Igualmente los autores abordan lo siguiente: (1) Determinar la dirección estratégica de la organización. (2) Explorar y desarrollar las competencias esenciales. (3) Desarrollar el capital humano. (4) Sustentar una cultura organizacional emprendedora. (5) Hacer énfasis en las prácticas éticas y en la responsabilidad social. (6) Establecer controles organizacionales equilibrados.

De acuerdo a los planteamientos antes señalados, se puede inferir que un líder estratégico asume decisiones importantes para tener éxito en la organización, para ello, observa el entorno externo e interno, buscando constantemente oportunidades de mercado, a su vez, mide capacidades, identifica amenazas, desarrolla la visión, se anticipa a los cambios experimentado por la empresa.

Por otra parte Blanchard (2007), lo define como el aspecto del liderazgo asociado con la orientación, visión clara, cultura y servicio, además, asegurando que todos dentro de la empresa marchen en la misma dirección, asociando los valores con la visión. En relación con este último, deben ser estrategias perdurables e imperativas a corto plazo.

Mientras Etkin (2006), lo define como la capacidad de moverse atendiendo varios frentes a la vez, que no son complementarios, cuando se está en presencia de presiones contradictorias. En consecuencia, en el contexto cambiante este concepto no se circunscribe a la ejecución por las personas, en incertidumbre y cambios, no es suficiente la habilidad o carisma para comunicarse, sobre un entorno totalmente competitivo, los líderes deben movilizar al talento humano para compartir los proyectos.

Al comparar lo planteado por los diferentes autores, se considera convergente señalar que el liderazgo estratégico es un determinante para la gestión del cambio en las organizaciones, influye en la dirección estratégica, agrega dinamismo, habilidades a los procesos, busca nuevas innovaciones, sostenibilidad y crecimiento. Por su parte Blanchard (2007), define el liderazgo estratégico, por ser un componente crítico que impacta directamente sobre la fortaleza organizacional, tendrá un efecto positivo en los colaboradores y en el ambiente laboral.

Aunado a esto, se puede decir que el liderazgo estratégico ha sido el motor esencial para producir cambios en la sociedad, porque brinda a sus colaboradores confianza, esperanza, entusiasmo, compromiso, energía positiva para llevar a cabo sus metas, por ello, dicho este pasa a jugar un papel importante y vital para la supervivencia, desarrollo, superación, estabilidad, transformación de cualquier organización.



Características del liderazgo estratégico

Según Laporta (2022), considera algunas características importantes, tales como:

- a. Buen comunicador: comparte ideas y deja que la información fluya
- b. Sabe delegar: responsabilidad distribuida
- c. No tiene miedo al fracaso
- d. Sabe reconocer el talento y lo quiere en su empresa
- e. Es reflexivo y genera diálogo en la empresa
- f. Tiene inteligencia emocional y acepta sus límites

En efecto, las organizaciones necesitan líderes estratégicos que cumplan con las características antes señaladas y desarrollen sus competencias para obtener el cambio esperado, a través de sus habilidades, comportamientos, experiencias, conocimientos, perspectivas en los diferentes niveles. En este sentido, deben tener la capacidad para hacer frente a los nuevos desafíos, es decir, sin un liderazgo estratégico efectivo, las probabilidades en llegar a niveles superiores de desempeño en un entorno competitivo disminuyen considerablemente.

Gestión

Para Bonicatto (2017), son los recursos articulados y actores diversos incorporados que impactan la gestión. Hace énfasis del proceso mediante el cual se coordinan diferentes tipos de recursos financieros, humanos, organizacionales, ideológicos, políticos en el marco estructural visible para llevar adelante prácticas públicas socialmente problematizadas.

Por su parte Chiara y Di-Virgilio (2017), la asocia con procesos, coordinación, organización, recursos humanos, técnicos, financieros, para producir y reconocer prácticas administrativas de índole teórica y técnica. El investigador infiere, que desde la perspectiva etimológica la gestión es definida como un proceso que tiene lugar en las organizaciones, implicando la coordinación de las actividades para el uso racional de los recursos disponibles

En los últimos años las tareas y responsabilidades de la gestión ha cambiado, por la globalización y nuevas tecnologías, la administración contemporánea considera que la gestión implica planear, organizar, dirigir, controlar el talento humano, para alcanzar con eficiencia las metas (Jones y George, 2014).

Cambio

Lewin (1947) es uno de los precursores en el campo del cambio organizacional, quien ha marcado significativamente el desarrollo teórico y práctico en este ámbito, asentando una perspectiva racional o teleológica con base a la cual los cambios



organizacionales pueden ser conducidos por sus directivos. Así mismo, a pesar del carácter visionario predominante, se cristaliza en la corriente denominada como desarrollo organizacional (DO).

Para Tsoukas y Chia (2002), el cambio no sería un evento excepcional, o un hito referencial que marque un antes y un después, ni una corriente dirigida hacia un sentido o una meta, instituye un proceso natural, un acontecer de cosas, perceptible por creencias, hábitos, acciones, interacciones integradas con nuevas experiencias.

En contraste otros autores, como Gladwell (2000), señalan por su parte que el cambio tiende a ser un evento abrupto, un quiebre en relación a lo previamente existente, gozando de una naturaleza contagiosa, induciendo a nuevas transformaciones, generándose a menudo un efecto mariposa, donde pequeños cambios pueden ser causa inicial de grandes efectos.

Holt, Helfrich, Hall, y Weiner, (2010), sostienen que la aceptación a los cambios dependería de cuatro factores, mencionados seguidamente: (a) Individuales Psicológicos (IP), refleja el reconocimiento de un problema y como abordarlo. (b) Individuales Estructurales (IS), relacionados con el conocimiento, las habilidades y capacidades para desempeñarse e implementar el cambio. (c) Organizacionales Psicológicos (OP), relacionados con creencias, compromiso colectivo y eficacia colectiva. (d) Organizacionales Estructurales (OS), relativas a los recursos humanos, materiales, comunicación y política formal.

Todos estos factores, son relevantes para efectos de ponderar las eventuales brechas organizacionales para enfrentar los cambios, es decir, dan luces suficientes para definir cómo implementar las estrategias apropiadas que acompañen dichas transformaciones.

El desafío del cambio es hacer lo correcto

Aun cuando las iniciativas de cambio importantes son distintas en cada organización y únicas hasta cierto punto. Kotter (1996) propuso que las iniciativas exitosas de transformación siguen un proceso de ocho etapas: (1) Establecer un sentido de urgencia. (2) Crear una coalición orientadora. (3) Formular una visión y estrategia. (4) Comunicar la visión del cambio. (5) Promover medidas con bases amplias. (6) Generar triunfos en el corto plazo. (7) Consolidar las ganancias y generar más cambios. (8) Arraigar los nuevos enfoques en la cultura organizacional



Gestión de cambio

El autor Lazzati (2013), define la gestión del cambio como renovar e innovar en cualquier elemento organizacional. Considera dos grandes apartados: El diagnóstico y el diseño e implementación de la situación deseada, por otro lado, Russo P. (2009), ofrece los siguientes consejos: Compartir la información, comunicar los objetivos del proyecto desde el principio, motivar e involucrar al personal, identificar los puntos que ofrecen resistencia al cambio para ayudarlos, formar en todo al personal, crear iniciativas para el intercambio de opiniones y sugerencias.

En relación a lo antes expuesto, el investigador elabora un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la estatal petrolera, así diagnosticar la situación actual y proponer estrategias que gestionen el cambio a la vanguardia del mercado.

Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Las mayores reservas probadas del mundo	Cambios geopolíticos que se están dando actualmente.	La naturaleza de la estatal se desvirtuó.	Éxodo del capital humano
Excelente ubicación geográfica para la exportación de hidrocarburos.	Trasnacionales con la disposición de invertir en el país siempre y cuando haya políticas comerciales transparentes.	Carencia de meritocracia hacia el capital intelectual.	Hiperinflación
Años de experiencia		Negocios divorciados de la eticidad.	Deuda externa de 200 billones aproximadamente
Conocida en el mercado.		Los complejos refinadores del país operan en un 30% aproximadamente de su capacidad total.	Cambio climático impulsado por la organización de las naciones unidas
Fundadores de la OPEP		Venezuela no cuenta con una planta de licuefacción de gas.	Exigüidad de ventaja competitiva
10.356 pozos de categoría I; 8.049 de categoría II; y 16.006 pozos categoría III.		Muy poca inversión	La competencia sabe usar las estrategias para posicionarse en el mercado



Hidrocarburo no convencional para más de 200 años.		Falta de mantenimiento a nivel general.	Una competencia que ofrece un crudo de mayor calidad
		El tiempo no productivo en perforación es excesivo	Sanciones emitidas por EEUU.
		Producción de hidrocarburos muy baja	
		No se cuenta con la tecnología para desarrollar nuevos proyectos.	

Fuente Infante 2023.

METODOLOGÍA

En tanto, se determinó una metodología de investigación de tipo documental, basada en la revisión bibliográfica de documentos tanto nacionales como internacionales, libros y artículos científicos de revistas reconocidas, relacionados con el liderazgo estratégico como factor determinante para la gestión de cambio en la industria petrolera.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El investigador propone como estrategia que la estatal petrolera optimice la producción de hidrocarburos e invierta en proyectos de energía alternativas, para ello, debe captar el talento humano, hacer inversiones pertinentes acompañadas por centros de investigación, universidades y nuevos puestos de trabajo cualificados.

Proyectar a Venezuela como un país moderno, destacado y responsable con el planeta, aventurando por la energía solar, eólica e hidroeléctrica, lo que contribuiría en la diversificación económica, ingresos importantes, imagen internacional, independencia energética, lo cual favorecería ante cualquier evento geopolítico en nuestra región.

La falta de políticas públicas e inversión impide que la energía solar sea una opción para el sector eléctrico, ante múltiples crisis desde 2009, sin embargo, se debe empezar a construir grandes parques solares lo más antes posible.

La reserva petrolera probada en Venezuela son reconocidas como las mayores del mundo, con un poco más de 300.000 millones de barriles pero se debe comprender que dichas riquezas son finitas, para producirlas se ven limitadas a la



importación de crudo liviano para hacer la mezcla y convertirlo en un crudo rentable comercialmente hablando.

La estatal petrolera cuenta con reservas probadas superior a 20 millones de barriles en crudo mediano, liviano y condensado ubicado en la cuenca del lago de Maracaibo, la cual es mayor a la sumatoria que posee Colombia, Argentina, México, por lo tanto, explotar estratégicamente dicha cuenca se podría usar el crudo liviano antes mencionado para mejorar el pesado y extra pesado para no depender de importaciones de otros países.

Venezuela no cuenta con una planta de licuefacción para convertir el gas natural en gas natural licuado GNL, necesario esto para expandir y diversificar nuestros mercados en Latinoamérica, el Caribe, Asia, Europa para desarrollar la integración regional, es decir, trasladar el gas en barcos a otros continentes es necesario convertirlo en estado líquido, por ello la premura de la planta de licuefacción que cumple dicha función.

La otra opción es a través de gasoductos pero no sería rentable para alcanzar los mercados antes mencionados, el gas venezolano pasaría a ser un commodity que puede satisfacer la demanda mundial. Así, la energía renovable le permitiría cubrir su consumo interno, liberando petróleo y gas a exportarse a otros países, incrementando los ingresos y disminuyendo el efecto invernadero en nuestra región.

Explotar nuevos campos petroleros en condiciones más difíciles es una alternativa que no se puede descartar, sin embargo, esto demanda tecnología avanzada y PDVSA no cuenta con ella, tampoco tiene el capital para invertir, sin embargo, implementar una política total de apertura al sector petrolero en donde vengan las trasnacionales para reconstruir con estos organismos multilaterales haciendo una inversión masiva con políticas comerciales transparentes sería una excelente estrategia.

A saber, contribuiría al aumento de la producción, lo que a su vez ayudaría a la gestión del cambio, pues la subida del precio del barril no es suficiente para lograr dicha transformación, debe estar relacionada con una producción de hidrocarburos alta. Así mismo, la diversificación económica no es suficiente con las exportaciones de hidrocarburos.

El petróleo ha sido la fuente de energía más importante durante los últimos 50 años y representa casi el 40% del consumo mundial. Sin embargo, el futuro cercano parece complicado para la industria petrolera debido a las preocupaciones sobre los impactos ambientales, especialmente el llamado efecto invernadero y las fuerzas asociadas con la globalización económica.



Mientras continúe el crecimiento poblacional aumentará la demanda de energía, y una extrapolación del balance energético actual determinaría que en los próximos 25 a 50 años el petróleo seguirá teniendo una importante participación en el consumo mundial. Sin embargo, diversos factores tienden a plantear otros productos a desplazar los hidrocarburos en importantes sectores del mercado.

Existe una amenaza real para la industria petrolera de perder en las próximas décadas una importante fracción del mercado energético por nuevos paradigmas y políticas públicas en los países consumidores, en los que prevalecerá la dependencia de combustibles fósiles, por ello, usar responsablemente esta energía para propiciar el cambio.

La corporación PDVSA cuenta con las mayores reservas probadas de hidrocarburos, con reconocimiento en el mercado internacional, fundador de la OPEP del cual es miembro y en una oportunidad fue el mayor productor, por ende, se debe perseguir recuperar la ventaja competitiva de la industria para posicionarse nuevamente en el mercado.

PDVSA presenta un desafío a nivel operativo, cuenta con una gran cantidad de pozos perforados en sus distintas clases: Categoría I: 10.356 pozos, con un potencial de 693.000 b/d (28% de su total: 1.907.000b/d). Categoría II 8.049 pozos, con un potencial de 00.000 b/d (0% de su total: 428.000 b/d), es decir, son pozos Inactivos que requieren trabajos menores para activarlos.

También, se cuenta con los de Categoría III: 16.006 pozos, con un potencial de 00.000 (0% de su total: 75.000 b/d, estos últimos están inactivos y ameritan reparaciones mayores para activarlos, la estrategia principal más viable sería reparar dichos pozos para aumentar la producción a unos 2.410.000 b/d y posteriormente invertir en proyectos de perforación de nuevos pozos, para ello se requieren inversionistas, personal técnico capacitado e incentivado por parte de la corporación.

Para que PDVSA cambie una reestructuración de la deuda es un paso necesario, sin acceso a mercados internacionales, será muy complicado de lograr, por otro lado, no se debe descartar la idea que un país en hiperinflación y con una deuda externa de 200 billones aproximadamente lo más viable es desconocerla, de ser así, el primer espacio fiscal que debe abrir Venezuela es el no pago de deuda, pues un país que está sobreviviendo que ni para la cesta básica le alcanza, no puede pagar.

Las sanciones produjeron una reducción acelerada de la cartera de clientes, operadores y cargueros, lo que generó una considerable contracción en las exportaciones petroleras del país.



El investigador recomienda derogar las sanciones o establecer mecanismos para flexibilizarlas, teniendo presente, que esto debe ser visto no solo como un necesario cambio de una estrategia que ha fallado en lograr el objetivo propuesto, sino también pensando en la compleja situación que viven los venezolanos.

Se necesita recuperar la naturaleza de la estatal petrolera, es decir, una corporación energética y no el medio para financiar los gastos públicos, de llevarse a cabo, PDVSA podría posicionarse en el mercado como uno de los principales líderes en materia de hidrocarburos a nivel mundial, teniendo presente que con parte de sus ganancias colaboraría con el fisco nacional.

Para ver el cambio, no es suficiente con las reservas de hidrocarburos que existen en el país, se necesita inversión en el capital intelectual, por ser el agente productivo por excelencia, para ello, se debe reconocer la meritocracia sin caer en elitismo y a su vez se evitaría el nepotismo.

La corporación en los últimos años se ha venido desarrollando con una gestión orientada a la rentabilidad, carente de énfasis en los valores éticos, donde la honestidad, confiabilidad y transparencias no han estado presentes para realizar un negocio, lamentablemente los efectos negativos de ese comportamiento viciado con los antivalores se propagaron rápidamente, trayendo consigo un mal funcionamiento de la estatal petrolera.

Se recomienda que la rentabilidad debe estar casada con la ética y entonces se ofrecerá un alto nivel de servicio, se debe promover la confianza, el trato hacia los demás estará basado en el respeto y cada negocio asumido se hará desde la responsabilidad.

Reparar los complejos de refinería en el país a operar al 100% para obtener una capacidad de refino de petróleo crudo de aproximadamente 2,3 millones de barriles por día, lo antes planteado contribuiría a lograr el principal objetivo económico de la refinación que consiste en maximizar el valor agregado en la conversión del petróleo crudo en productos terminados, esto a su vez, generaría mayores ingresos y ayudaría a la gestión del cambio

Entonces, el panorama que proyecta el investigador en este contexto para un futuro no lejano sería una producción de 5.8 millones de barriles por día, cifra esperada para el año 2005, los cuales se exportarían en productos terminados y como petróleo crudo, con la meta de mantener y aumentar progresivamente la producción de hidrocarburos hasta que seamos el país no solo con mayores reservas, sino también el principal exportador del mundo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrews, K. (1960). The concept of corporate strategy. Illinois: Richard D. Irwin, Inc Homewood.

Arocha, J. (2016). Liderazgo estratégico, más allá de los hábitos efectivos. Maracaibo. Venezuela: Editorial Inver - E – Group Venezuela, C.A.

URL:

https://www.academia.edu/33658107/LIDERAZGO_ESTRAT%C3%89GICO_M%C3%81S_ALL%C3%81_DE_LOS_H%C3%81BITOS_EFECTIVOS_STRATEGIC_LEADERSHIP_PLUS_EFFECTIVE_HABITS

Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Bonicatto, M. (2017). Gestión estratégica planificada (GEP): un método para la gestión en organizaciones públicas. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/59454>

Chiara, M. y Di-Virgilio, M. (2017). Conceptualizando la gestión social. En M. Chiara y M.M. Di-Virgilio (comps.), Gestión de la política social: conceptos y herramientas (pp. 53- 86). Universidad Nacional de General Sarmiento.

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). Planeación Estratégica. 2ª. Ed. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.

Cristancho, D. (2014). Liderazgo estratégico. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11027>

Etkin, J. (2006). Gestión de la complejidad en las organizaciones. Montevideo, Uruguay: Ediciones Granica, S.A.

Griffin, R., Rosales, M. y Miranda, M. (2013). Administración. Décima Edición. Editorial: Cengage Learning Editores.

Gladwell, M. (2000). The tipping point: how little things can make a big difference. London: Little Brown and Co.

Holt, D., Helfrich, C., Hall, C. y Weiner, B. (2010). Are you ready? How health professionals can comprehensively conceptualize readiness for change. J Gen Intern Med, 25, 1, 50–55. DOI: 10.1007/s11606-009-1112-8



- Jones, G. y George, J. (2014). *Administración contemporánea*. Monterrey: Mc Graw Hill.
- Kerin, R., Hartley, W., Rudelius, W. y Garza, R. (2008). *Marketing* Publicado por McGraw-Hill Higher Education, 2008. ISBN 10: 0073404721. ISBN 13: 9780073404721.
- Laporta, J. (2022). *Características fundamentales para el liderazgo estratégico de las empresas*. Disponible en: <https://www.apd.es/liderazgo-estrategico-caracteristicas-fundamentales/>.
- Lazzati, S. (2013). *Toma de Decisiones, Los Principios, Procesos Y Aplicaciones (Spanish Edition)* ; Idioma, Español; ISBN-10, 9506417288.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. *Human Relations*, 1, 5-41. DOI: 10.1177/001872674700100103
- Maldonado, J. (2021). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. Recuperado de <https://docer.com.ar/doc/n8cv5ne>
- Méndez, A. (2019). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Edición actualizada y aumentada. Ediciones Deusto. Barcelona, España. Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L.
- Russo (2009) en su libro *Gestión documental en las organizaciones (Spanish Edition)*.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). *On organizational becoming: rethinking organizational change*. *Organization Science*, 13, 5, 567-582. DOI: 10.1287/orsc.13.5.567.7810.
- Ulrich, B. (2013). *Liderazgo y dirección según Florence Nightingale* Barcelona: Masson
- Valdés, F. (2022). *¿Qué es el liderazgo? Contradicciones teóricas y alternativa de solución*. <http://orcid.org/0000-0001-9035-0861>.