

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS GERENCIAS MEDIAS DEL SECTOR PETROLERO DEL ESTADO ZULIA

Gallardo José (*) Silvestri Karin (**)
Hernández René (***) Romero Fernando (****)

RESUMEN

La investigación realizada tuvo como propósito analizar la influencia de la planificación estratégica en la toma de decisiones de las gerencias medias del Sector Petrolero del Estado Zulia. Las bases teóricas están soportadas en los planteamientos de autores como: Serna (2006), Francés (2006), Bateman y Snell (2005), Robbins (2004), Koontz y Weihrich (2002) y Certo (2001), entre otros. Metodológicamente se enmarca en un estudio de campo descriptivo correlacional, con diseño no experimental. La investigación concluyó que el sector petrolero tienen como filosofía de trabajo la aplicación de la planificación estratégica, para lo cual utilizan como elementos de monitoreo indicadores de gestión que adicionalmente permiten medir la eficacia y la eficiencia de su gestión. De igual forma, se evidenció que generalmente toman decisiones no programadas, de origen no rutinario. Eventualmente se enfrentan a problemas que requieren tomar decisiones programadas o de incertidumbre. Por otro lado, pudo demostrarse que existe una correlación positiva considerable y estadísticamente significativa entre las variables de estudio; planificación estratégica y toma de decisiones.

Palabras clave: Estrategia, Planificación Estratégica, Toma de Decisiones. Gerencias Medias.

(*) Doctorante en Ciencias Gerenciales, Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial URBE, Ingeniero Geodesta LUZ, PDVSA Occidente, E-mail: jgallardo@urbe.edu.ve

(**) Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora invitada en la Universidad el Zulia. Miembro del Grupo de Investigación Desarrollo Gerencial. Investigadora acreditada en el Programa de Promoción al Investigador (PPI). E-mail: karinsilv@gmail.com

(***) Doctora en Ciencias Gerenciales. Docente Investigadora de la Universidad del Zulia. Miembro del grupo de Investigación Desarrollo Gerencial. Investigadora acreditada en el Programa de Promoción al Investigador (PPI) E-mail: reneeher@gmail.com

(****) Post Doctor en Ciencias Gerenciales. Coordinador de la Maestría en Gerencia Empresarial de la Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Investigador acreditado en el Programa de Promoción al Investigador (PPI) E-mail: fernandoj@hotmail.com

**STRATEGIC PLANNING, A TOOL FOR DECISION MAKING IN THE
MIDDLE MANAGERMENTS OF THE OIL SECTOR IN ZULIA STATE**

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the influence of strategic planning in decision making of middle management positions in the oil industry in Zulia State, Venezuela. This research is based on theoretical approaches of authors such as: Serna (2006), Francés (2006), Bateman and Snell (2005), Robbins (2004), Koontz and Wehrich (2002) and Certo (2001), among others. Methodologically, it is part of a field study of descriptive correlational with non experimental design. The investigation concluded that the oil industry work philosophy is concerned with working on the implementation of the Strategic Planning, for which key indicators are used as tools to control management, in addition to allow the measurement of its effectiveness and efficiency. Similarly, it was shown that they generally take unplanned, out of the routine decisions. Eventually, they have to face challenges that require to take programmed or uncertainty decisions. On the other hand, this research was able to demonstrate that there is a positive and statistically significant correlation between the variables strategic planning and decision making.

Key words: Strategy, Strategic Planning, Decision Making.

INTRODUCCIÓN

Se vive en un mundo de constantes cambios que tienen lugar en muchas áreas de la vida, incluyendo los aspectos políticos, científicos, tecnológicos y sociales, los cuales tienen una influencia importante en las organizaciones. De igual forma coexistimos en un mundo en el que las empresas desempeñan un papel fundamental. Se nace, se vive, somos educados y trabajamos en ellas. Cada uno de nosotros está involucrado en un sinnúmero de diferentes organizaciones sin importar lo que hagamos, sea trabajar en ellas o dependiendo de tales organizaciones indirectamente.

Realizar cualquier actividad dentro de una organización requiere de un proceso de planificación previamente estructurado y definido. Esa planificación se realiza de forma más rigurosa en la medida en que la misma conlleva un proceso de mayor responsabilidad para la toma de decisiones. Por ello, cuando la capacidad gerencial se conjuga con la planificación, el producto obtenido de la toma de decisiones deberá ser lo más preciso y satisfactorio posible.

Siempre hay que tener en cuenta que cada persona enfrenta la resolución de problemas de una forma diferente, basada en su experiencia. Existen modelos desarrollados que indican cómo se toman las decisiones y existe un esquema básico de resolución de problemas que plantea como

hacerlo de forma efectiva.

Sobre la base de las potencialidades descritas anteriormente, la presente investigación tuvo como propósito analizar la influencia de la planificación estratégica en la toma de decisiones en las gerencias medias del Sector Petrolero del Estado Zulia.

SITUACION ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES

El cumplimiento tanto de objetivos como de metas, constituye el pilar fundamental de toda organización y el sector petrolero no escapa a este precepto. Muchas herramientas se han diseñado con la finalidad de ayudar a los gerentes a transformar a las empresas que dirigen en organizaciones más competitivas. El planificar las actividades así como los proyectos que las empresas desarrollan, se ha convertido en la clave para alcanzar dichos objetivos y metas contribuyendo de esa manera a tomar decisiones más acertadas.

Cabe destacar que desde comienzos de la nacionalización de la Industria Petrolera Venezolana, acaecida en fecha 29 de agosto del año 1975, cuando se reserva al Estado venezolano la industria y el comercio de los hidrocarburos, ésta ha mantenido un desarrollo sostenido que la ubica entre las potencias petroleras de primer orden a escala mundial.

Sin embargo, en razón de los recientes cambios ocurridos,

ocasionados principalmente por la pérdida de la pericia técnica y administrativa en áreas medulares de la industria, así como el ingreso de nuevo personal, los cuales han involucrado fundamentalmente a los gerentes de primera y segunda línea considerados el nivel estratégico y táctico respectivamente de la organización, han alterado y debilitado la estabilidad de la misma, sobre todo lo relacionado con su funcionamiento, estructura organizativa y el proceso de toma de decisiones.

Conscientes de esta situación, los niveles gerenciales de la industria, se encuentran en la búsqueda de soluciones que les permita generar decisiones acertadas contribuyendo a encaminar a la organización en acciones cónsonas con la realidad existente del país.

En este sentido, la planificación estratégica surge como un elemento que pudiera facilitar el logro de los objetivos de la empresa, tales como el incremento de la producción, la incorporación de nuevas reservas, el desarrollo de proyectos de refinación, entre otros, ofreciendo elementos importantes para orientar las actividades ejecutadas por la organización. Al apoyarse en ella, los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para llevarlos a cabo.

Por otro lado, la planificación estratégica se logra a través de un análisis y priorización de los problemas a resolver con el planteamiento de posibles

soluciones, tomando en cuenta los factores externos e internos de la organización, para así lograr la identificación de los diferentes elementos que la conforman, ofreciendo a ésta un direccionamiento tanto claro como medible del desarrollo de sus actividades, asignando los responsables, los recursos necesarios para su desarrollo y estableciendo métodos para el monitoreo periódico del avance de sus resultados.

Lo anteriormente expuesto, nos permite inferir que la planificación estratégica podría ayudar a fijar prioridades, permitir concentrarse en las fortalezas de la organización, apoyar en el tratamiento de los problemas de cambios en el entorno interno y externo, entre otros aspectos.

Afirma Serna (2006:107), el entorno alberga tanto oportunidades como amenazas y es donde cualquier equipo gerencial identifica “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece”. Por otro lado, existen algunos factores que pudieran afectar el proceso de planificación tales como: los eventos imprevistos, la resistencia psicológica al cambio y la impaciencia, la existencia de información insuficiente, la poca habilidad en el uso de los métodos de planificación, los elevados costos, entre otros.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues

facilita el desarrollo de planes para todas sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo conduce cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.

Sobre la base de lo expuesto, la planificación estratégica busca unificar las acciones de una unidad orientada al logro de los objetivos estratégicos funcionales, convirtiendo los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en metas evaluables a corto plazo. Ésta demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costos, en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

En el mismo orden de ideas, afirman Bateman y Snell (2005), la planificación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo de la organización. Una vez que se han establecido las metas y planes estratégicos de la organización, se convierten en el fundamento de la planeación que realizan los administradores de nivel medio e inferior. En este punto, las metas y los planes adquieren mayor especificidad e implican periodos más cortos a medida que la planeación desciende del nivel estratégico al operativo.

Estos planes son la guía de la organización para obtener y utilizar los recursos en el logro de los objetivos, permitiendo que los miembros de la misma desempeñen actividades tomando

decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos seleccionados, con la finalidad de enfocar la atención de los empleados hacia la generación de los mejores resultados.

Según estas definiciones, el proceso de toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. Una vez determinada cual es la situación, es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta la incertidumbre de cada resultado. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido.

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, analizar la toma de decisiones se convierte en un factor clave para lograr los objetivos organizacionales, debido a la necesidad que tienen los gerentes de conocer aspectos tan importantes como: concepto, tipos, metodología y factores de la decisión, ya que de la calidad de las decisiones tomadas y el llevarlas a la práctica adecuadamente, depende el éxito de cualquier institución.

Dentro de esta perspectiva, surge la necesidad de un cambio en las estrategias para la toma de decisiones dentro de las gerencias medias del sector petrolero, analizando y procesando la realidad interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente dentro de la industria, así como su

nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

La industria petrolera consciente de su importancia dentro de la economía del país, se encuentra en la búsqueda de alternativas que permitan generar las decisiones más acertadas y contribuyan a lograr encaminar a sus organizaciones en acciones cónsonas con la realidad existente del país en la cual se encuentra inserta; por tal motivo, el presente trabajo tuvo como propósito desarrollar un estudio orientado al análisis de la situación actual y la influencia de la planificación estratégica como herramienta para la toma de decisiones, desde un enfoque gerencial, dentro de las gerencias medias del Sector Petrolero del Estado Zulia.

En atención a los planteamientos formulados anteriormente, se presentó la siguiente interrogante ¿Cómo influye la planificación estratégica en la toma de decisiones en las gerencias medias del Sector Petrolero del Estado Zulia?

Para dar respuesta a esa interrogante general, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

(a) Diagnosticar la situación actual de la planificación estratégica en las gerencias medias del sector petrolero del Estado Zulia.

(b) Identificar los indicadores de gestión que se emplean como elementos de monitoreo de la planificación estratégica en las

gerencias medias del sector petrolero del Estado Zulia.

(c) Identificar el tipo de toma de decisiones empleado por los gerentes medios del sector petrolero del Estado Zulia.

(d) Caracterizar el proceso de toma de decisiones en las gerencias medias del sector petrolero del Estado Zulia.

(e) Establecer la relación entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en las gerencias medias del sector petrolero del Estado Zulia.

FUNDAMENTOS TEORICOS

El cumplimiento tanto del objetivo general como de los específicos planteados en esta investigación, requieren estar sustentados en pronunciamientos teóricos de autores reconocidos e investigaciones que hayan analizado las variables objeto de estudio tales como planificación estratégica y toma de decisiones:

1. Planificación Estratégica

El término planificación estratégica contiene dos elementos que deben ser previamente analizados: la planificación o planeación y la estrategia. La planificación según Bracho (2006:32), se concibe como “un proceso en el cual se realiza una definición de metas y cómo lograrlas”, es decir, es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos.

Por su parte Francés (2006), la conceptualiza como el proceso en

el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos de la organización y son desarrollados en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

Por otro lado Koontz y Wehrich (2002:76), definen la estrategia como “la determinación de objetivos fundamentales a largo plazo y la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos”.

En este mismo orden de ideas Francés (2006), plantea que se puede definir la estrategia de dos formas; una forma amplia y otra restringida. La estrategia en una forma amplia consiste en definir los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización; la estrategia desde una forma restringida, corresponde al plan de acción a emplear para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

En este sentido, la planificación estratégica contempla el proceso de unificar las acciones de una gerencia orientada al logro de los objetivos de la misma, a través de un análisis y priorización de los problemas a resolver, planteamiento de posibles soluciones tomando en cuenta los factores externos e internos de la gerencia, para así lograr la redacción de los diferentes elementos de la planificación estratégica, ofreciendo a la gerencia objeto de aplicación; un direccionamiento tanto claro como medible del desarrollo de sus

actividades, asignando los responsables y los recursos necesarios para su desarrollo, estableciendo métodos para el monitoreo periódico de los avances de sus resultados.

Este concepto ha sido abordado y definido por diferentes autores entre ellos Chiavenato (2005), quien define la planeación estratégica como un proceso de adaptación organizacional amplio, que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización, que hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional.

Por su parte Serna (2006:33), establece que:

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

De lo expuesto anteriormente, se deduce que quienes toman

decisiones procesan y analizan la información con el fin de realizar una evaluación de la situación que presenta la empresa, con el propósito de decidir sobre el rumbo de la institución. La planificación estratégica tiene un tiempo de inicio, enfocándose hacia el futuro en función de la misión de la empresa, es decir, los miembros que guían la organización prevén el futuro desarrollando procedimientos y operaciones necesarios para el logro de las metas. Al respecto afirma Certo (2001:166), “la planeación estratégica es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo”.

Así mismo, Francés (2006:24) señala “La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer”. En este sentido, los gerentes con visión futurista reconocen la necesidad creciente de disponer de una planificación estratégica que los ayude a manejar sus organizaciones en este ambiente.

Por su parte Corredor (2007:44), propone que “la planificación estratégica es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre”.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, puede visualizarse

que la planificación estratégica es un proyecto en el cual los líderes de la empresa, analizan la situación externa e interna de su organización, conociendo su real funcionamiento, dirigiendo sus esfuerzos en alcanzar objetivos futuristas, permitiéndoles estar mejor posesionados en su entorno competitivo, respondiendo preguntas como ¿Dónde estamos hoy? ¿Adónde queremos ir? ¿Adónde debemos ir? y ¿Adónde podemos ir?.

Como podrá observarse, los autores citados utilizan diferentes vocablos para definir al mismo proceso; por lo tanto, a los efectos de la presente investigación y con el objetivo de evitar confusiones, se utilizará preferiblemente el término “Planificación Estratégica” en lugar de “Planeación Estratégica”. De la misma manera se utilizará mayormente el vocablo “Planificación” en vez de “Planeación”, ya que en Venezuela se emplea con mayor frecuencia el primero de ellos. Sin embargo, para mantener el aporte de los diferentes autores o fuentes de información consultadas, cuando sea necesario citar un concepto, definición o comentario importante, se mantendrá la cita fielmente tal como está escrita en la fuente consultada.

1.1 Direccionamiento Estratégico

Las organizaciones para ser competitivas, crecer, permanecer en el mercado y generar utilidades deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico, ya

que este determina tanto los parámetros como lineamientos necesarios para orientar a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos y propósitos.

En este orden de ideas Dess y Lumpkin (2003), establecen que el direccionamiento estratégico consiste en análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas.

Según Serna (2006), el direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Otros autores como Francés (2006), adicionan los objetivos y las políticas.

Principios Corporativos

Serna (2006:23), indica que “un proceso de planificación estratégica debe iniciar por identificar y definir los principios corporativos de la organización”. Continúa el mismo autor definiendo los principios corporativos como “el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos”.

Visión

La visión la definen los investigadores como un conjunto de ideas referenciales de lo que la gerencia de una organización quiere y espera ser en el futuro. La visión contempla el rumbo para que los gerentes establezcan los planes que permitan el logro del desarrollo de la empresa proyectado al futuro. Para ello los proyectos, objetivos y actividades

de cada organización, deben estar enmarcados y orientados al cumplimiento de la visión.

De acuerdo con Francés (2006:45), “la visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros para mantenerlos motivados”.

Misión

Las gerencias justifican su existencia a través de los factores que las distinguen de las demás y que argumentan su coexistencia. Son estos factores los que determinan su razón de ser, el motivo fundamental y la naturaleza de las actividades que realiza una organización. Lo anteriormente descrito define la misión de la organización, considerada como la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otras en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano (Serna, 2006).

Objetivos

La palabra objetivo se utiliza para describir situaciones concretas que se desean alcanzar (Francés, 2006). Al respecto afirma Chiavenato (2005:258), objetivo “es un estado deseado que la organización pretende alcanzar y que orienta su comportamiento frente al futuro”.

Los objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo, deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría

mediante indicadores globales de gestión (Serna, 2006). Es a través de los objetivos, que la empresa y sus unidades orientarán las acciones en búsqueda del cumplimiento de la misión y el logro de la visión.

Políticas

Francés (2006:51), establece que “las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir”. Las políticas son conocidas como la declaración general de principios que presenta la administración para un área de control definida.

Las políticas se elaboran para que tengan aplicación a largo plazo y guíen el desarrollo de reglas y criterios más específicos que aborden situaciones concretas, son instrumentos que sirven para implementar las estrategias y por lo tanto son vitales para la planificación estratégica, estas son desplegadas y soportadas por estándares, mejores prácticas, procedimientos y guías (Cátedra Libre de “Gerencia Comunitaria”, 2008).

1.2 Diagnóstico Estratégico

Para Vanegas (2002, citado por Bittar (2006:30)),

El diagnóstico estratégico es el medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad tanto interna como externa, el cual sirve para valorar, evaluar y analizar variables y requiere construir a futuro, les permite enfocar su capacidad de dirección,

factores tanto pasados, presentes, así como tendencias de futuro.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, el diagnóstico estratégico servirá de marco referencial para el análisis de la situación actual de las organizaciones, tanto internamente como frente a su entorno. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

Análisis del Entorno

De acuerdo con Serna (2006:107), “las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno”. Suelen identificarse aspectos que podrían ser beneficiosos o perjudiciales para la organización, estos factores son llamados oportunidades y amenazas, respectivamente.

Las *oportunidades* son todos aquellos factores del entorno de la gerencia que podrían favorecer el logro de los objetivos. Por su parte, las *amenazas* son todos los factores del entorno que desfavorecen el logro de los objetivos.

Normalmente lo que determina el éxito o fracaso de una organización es la destreza que la misma tenga para aceptar los retos de los posibles cambios que se presentan en su entorno y dichos cambios podrían tener efectos no

solo en la organización como tal, sino también en toda la industria o sector asociado. Dentro de los cambios más comunes que podrían presentarse se encuentran: cambios tecnológicos, de políticas, de mercado, entre otros.

Análisis Interno

El diagnóstico de las fortalezas y debilidades permite a los gerentes identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar lo que debe mejorarse dentro de la misma. Al respecto Hellriegel, Jackson y Slocum (2002:208), indican que el diagnóstico: “abarca el análisis de la relativa posición competitiva de la organización, su capacidad para adaptarse e innovar, las habilidades de sus recursos humanos, sus capacidades tecnológicas, recursos financieros, su profundidad administrativa y los valores y antecedentes de sus empleados clave”.

Con referencia a lo indicado anteriormente, se puede definir como *fortalezas* a todos aquellos recursos con los cuales cuenta la gerencia y que intensifican positivamente el resultado de sus acciones, contribuyendo al cumplimiento de la misión y el logro de la visión.

Por su parte las *debilidades* son todas aquellas carencias o áreas insuficientes de la gerencia, lo que disminuye el desempeño y afecta negativamente el logro de los objetivos.

Serna (2006), indica que el análisis interno es la evaluación del desempeño de la empresa en

función de su competencia y el análisis del entorno.

Análisis FODA

El Análisis FODA o DOFA, ha sido definido por varios autores tales como; Serna (2006) y Francés (2006), como una metodología de estudio de la situación de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, con la finalidad de identificar sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

De acuerdo con Serna (2006:145),

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

1.3 Formulación Estratégica

La formulación estratégica es definida por La Cátedra Libre de Gerencia Comunitaria (2008), como el proceso de análisis mediante el cual la información obtenida del diagnóstico estratégico, es utilizada para seleccionar las áreas en las que la gerencia desea proyectar sus esfuerzos. Es a través de la

formulación estratégica que la gerencia define los proyectos, programas y planes de acción, por medio de los cuales se pretende cumplir la misión y lograr la visión de la organización (Serna 2006).

1.4 Indicadores de Gestión

De acuerdo con Pérez Jaramillo (S/F), un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Por su parte Serna (2006), establece que el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello es necesario definir unos índices que permitan medir el desempeño de la organización, con base en objetivos, planes de acción y el presupuesto estratégico. Esta medición se realizará periódicamente, de forma tal que se retroalimente la planificación estratégica y puedan introducirse ajustes o modificaciones al proceso. Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre una situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Indicadores de Eficacia

De acuerdo a Serna (2006), la eficacia mide el grado en que se alcanzaron los objetivos o metas de una organización, sin tener en cuenta los recursos empleados. Se

expresan en términos cuantitativos, pero no miden la eficiencia en la utilización de los recursos. Es decir, el indicador de eficacia mide el logro de los objetivos propuestos.

En este sentido, Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002:58), plantean; “la eficacia es la capacidad para ejecutar las operaciones administrativas de manera que satisfagan los criterios de actuación previamente establecidos”, es decir, la capacidad de lograr el efecto deseado o esperado, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.

Atendiendo a estas consideraciones Armijo (2005), indica que los indicadores de eficacia pretenden medir:

- Si los programas o proyectos son los más idóneos con respecto a otras alternativas para conseguir los mismos objetivos.
- La capacidad para obtener los resultados esperados o impactos en la población destinataria.
- Las desviaciones entre los productos que se obtienen y los esperados.

Indicadores de Eficiencia

Según Serna (2006), la eficiencia se refiere a los recursos necesarios para lograr un objetivo o meta específica. En consecuencia, los índices de eficiencia miden el cumplimiento de las metas específicas relacionadas con el uso de los

recursos. La eficiencia mide la razón del rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados; es un criterio que permite valorar logros cualitativos y cuantitativos.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el ¿Cómo se hicieron las cosas? y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

Asimismo Finol, De Pelekais, Govea y Vallejo (2002:38), indican:

La eficiencia se utiliza para dar cuentas del uso de los recursos o cumplimiento de actividades en dos acepciones: la primera la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos programados; la segunda el grado en que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos. En este aspecto la eficiencia es la ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos.

Bajo la perspectiva de las definiciones anteriores, los indicadores de eficiencia se utilizan para medir el uso racional de los insumos utilizados en la organización para el logro de las metas u objetivos.

Indicadores de Efectividad

De acuerdo con Bracho (2006:66), la efectividad puede definirse como “la capacidad que tiene una organización para satisfacer a los clientes identificando en forma correcta sus necesidades y expectativas”.

En el establecimiento de un indicador de efectividad, es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente para comparar lo que genera el proceso contra lo que él espera. Por tal motivo, los indicadores de efectividad se enfocan en el ¿Qué se debe hacer?

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, los indicadores de efectividad miden el impacto de lo que se hace o se presta en términos de satisfacción del cliente, implica medir la satisfacción de las demandas presentadas por la comunidad externa.

2. Toma de Decisiones

Una de las principales responsabilidades del gerente dentro de una organización es la toma de decisiones. Según Certo (2001:50), “Una decisión es la escogencia de una alternativa entre varias opciones. El proceso de toma de decisiones comprende los pasos que da quien toma las decisiones para llegar a esta escogencia”.

Según Carucci (2000), el proceso de toma de decisiones constituye un componente en el que se desarrolla la vida organizacional, donde se presentan numerosos problemas que ameritan tomar una decisión entre numerosas alternativas, para lo cual es necesario “la habilidad para conducir situaciones y que éstas puedan ser discutidas y analizadas por todos los equipos autogestionarios y así tomar las más acertadas de modo que

asegure el cumplimiento de la misma" (Carucci, 2000:320).

Koontz y Weihrich (2002:120), definen la toma de decisiones "como la selección de un curso de acción entre una serie de alternativas".

Se infiere de todo lo expuesto anteriormente, que las decisiones tomadas por los gerentes, revisten gran importancia ya que las mismas contribuyen directamente al éxito o al fracaso de una organización.

En tal sentido, Kreitner y Kinicki (2000:321) expresan; la toma de decisiones "se centra en identificar y elegir soluciones contundentes al resultado final deseado, de allí, que la misma no es más que un medio para un fin". Implica por lo tanto, identificar o elegir soluciones alternativas que conduzcan al resultado final deseado. Por consiguiente, el proceso se inicia con el surgimiento de un problema, llegando a su término con la elección de una solución, la cual permita mejorar procedimientos de trabajo.

En consecuencia se debe acotar que, "la toma de decisiones puede ser emprendida con diferentes intenciones, para manejar los contratiempos, asignar los recursos, negociar las acciones, pero siempre debe estar apoyada en la autoridad y en las funciones que cumple el gerente" (Stoner, 2000:75).

Los planteamientos anteriores, permiten deducir que los gerentes para tomar decisiones deben elegir las alternativas relacionadas con el objetivo a lograr, considerando las

limitaciones de la situación. Debe optar por elegir una decisión satisfactoria para que los colaboradores tengan un mejor desempeño y la organización aumente su efectividad al lograr sus metas estratégicas, prestando así un mejor servicio.

Asimismo Kreitner y Kinicki (2000), han identificado tres tipos de decisiones de gestión; decisiones programadas, decisiones no programadas y de incertidumbre. La importancia de la distinción entre estas decisiones, estriba en las diferentes técnicas que se utilizan al adoptarlas. Con el paso del tiempo y en virtud de la experiencia adquirida, las organizaciones van desarrollando procedimientos específicos para tomar este tipo de decisiones. Es importante destacar que la toma de decisiones del gerente dependiendo del caso, se ubica en uno u otro tipo de decisión.

2.1 Tipo de Decisiones Decisiones Programadas

Los gerentes o administradores se basan en resultados pasados, circunstancias presentes y expectativas futuras cuando toman decisiones. Al respecto Robbins y Coulter (2005:142), deducen que las decisiones se toman según el problema que exista, tal es el caso de las decisiones programadas las cuales definen como: "una decisión repetida que se maneja de rutina". De acuerdo a lo expresado por los autores, es la solución a problemas sencillos y frecuentes, donde la meta del que toma la decisión es clara y el problema está definido.

De acuerdo con esta definición,

son aquellas decisiones que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que se resuelven y se presentan con cierta regularidad. Para este tipo de decisiones se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto, ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Igualmente Chiavenato (2005:299), se refiere a las decisiones programadas como “las decisiones rutinarias utilizadas para resolver problemas cotidianos y repetitivos que ocurren con regularidad y que pueden recibir respuestas estándar”, es decir, son decisiones comunes y recurrentes en una organización.

Decisiones No Programadas

Para Robbins y Coulter (2005:143), las decisiones no programadas son aquellas “que son únicas, no se repiten y requieren soluciones a la medida”, es decir, son las decisiones que toman los gerentes a problemas nuevos o inusitados y para los cuales la información es incompleta, por ende, su solución no es prefabricada.

Asimismo, Chiavenato (2005:300), las define como “decisiones nuevas y no repetitivas basadas en juicios, tomadas para solucionar problemas no rutinarios o excepcionales”. Es importante

comentar, que para estas decisiones se debe definir y diagnosticar el problema o la situación presentada, para así seguir una secuencia de pasos hasta llegar al plan de acción de la solución.

En las organizaciones los gerentes deben poseer ciertas habilidades para buscar soluciones a estos problemas o situaciones no estructurados y que generan este tipo de decisión.

Decisiones de Incertidumbre

La condición bajo la cual resulta más difícil tomar decisiones es la incertidumbre. Al analizar esta condición Certo (2001), expresa que esta se presenta en las organizaciones cuando quienes toman las decisiones no tienen idea de cuáles serán los resultados de implementar una determinada opción. Por lo tanto, el no disponer de datos históricos sobre los cuales basar una decisión y no saber lo sucedido en el pasado, hace difícil predecir lo que ocurrirá en el futuro.

Al respecto Chiavenato (2005), indica que en condiciones de incertidumbre, se conoce poco respecto de las alternativas y sus resultados, dicha incertidumbre existe cuando quien toma la decisión tiene poco o ningún conocimiento o información que le oriente a la resolución del problema.

En esta situación, quienes toman decisiones generalmente encuentran que las mismas son la mayoría de veces cuestión de suerte. Para Robbins (2004), en esta situación los responsables de

tomar decisiones no cuentan con información suficiente para tener en claro las alternativas y su riesgo.

Dentro de este orden de ideas Koontz y Weihrich (2002:128), indican que “en una situación de incertidumbre, las personas solo cuentan con una escasa base de datos, no saben si éstos son confiables y están muy inseguros sobre la modificación de las circunstancias”.

En este sentido, el gerente se basa ya sea en su intuición o en su creatividad. Una vez sea tomada la decisión y definido el problema, se necesita identificar los criterios de decisión que serán importantes para solucionar los conflictos presentes en la organización.

En consecuencia, el responsable debe decidir generar alternativas que pudieran tener éxito para resolver el conflicto. Una vez que se han generado las alternativas, el gerente debe analizar y evaluar de manera crítica cada una de ellas. Esto se hace clasificando cada alternativa en cada criterio. Las fortalezas y debilidades de cada alternativa se hacen evidentes cuando se comparan con los criterios y ponderaciones establecidos.

2.2 Proceso de Toma de Decisiones

Varios han sido las fases identificadas por diferentes autores para describir el proceso de toma de decisiones. En este punto se desarrollará un modelo de toma de decisiones para uso gerencial que considera el aporte de varios autores:

1. Identificación y diagnóstico del problema.

De acuerdo con Certo (2001), la toma de decisiones es esencialmente un proceso de solución de problemas, que involucra la eliminación de barreras que permitan el logro de las metas de la organización. Para ello el primer paso de este proceso de eliminación, es la identificación clara del problema, solo después de la identificación clara de estas barreras o problemas puede la gerencia dar los pasos para eliminarlos.

Para Chiavenato (2005), este primer paso procura identificar la situación, el problema o la oportunidad. Para el autor, esta etapa presenta tres aspectos importantes: definición del problema, diagnóstico de las causas e identificación de los objetivos de la decisión.

Como se puede inferir, en la fase inicial del proceso de toma de decisiones, reconocemos el problema que deseamos solucionar, teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego de esto podremos desarrollar las medidas correctivas.

2. Generación de soluciones alternativas.

Para Barreto (S/F), en esta fase es necesario hacer resaltar todas las soluciones posibles al problema. Por su parte Chiavenato (2005:291), indica que “es el paso para desarrollar alternativas de

solución, sin evaluarlas o verificar su viabilidad”.

A este respecto, Certo (2001) propone que una vez identificado el problema, los gerentes deben desarrollar las posibles soluciones. En síntesis, puede indicarse que se trata de un proceso creativo de búsqueda de ideas, donde todos los participantes dan rienda suelta a su imaginación y ofrecen sugerencias para resolver el problema.

3. Evaluación de alternativas.

En la tercera etapa se evalúan y se comparan las alternativas, para elegir posteriormente la más adecuada a la solución (Chiavenato, 2005). Complementa Barreto (S/F:12), indicando que dicha evaluación debe ser cualitativa y cuantitativa. Continúa el autor indicando “Para comprender bien las repercusiones de una decisión en la empresa, antes es necesario analizar cada una de ellas”.

Lo indicado anteriormente, conduce a inferir que los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencia. Por supuesto, deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo, pero también existen otras consecuencias menos definidas a tomar en consideración. Las decisiones establecen un precedente, por lo que se requiere determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro.

4. Selección de la mejor alternativa.

Para Certo (2001), quienes toman decisiones pueden

seleccionar la solución más satisfactoria sólo después de haber evaluado cada opción cuidadosamente. La alternativa elegida, deberá ser la solución más satisfactoria y la que genere el mínimo de consecuencias negativas a la organización (Chiavenato, 2005:292). Continúa el autor indicando, “Muchas veces, una solución puede resolver los problemas de un departamento y crear otros a los demás departamentos de la organización”.

Lo indicado anteriormente, conlleva a tomar en cuenta que la selección y posterior implementación de la alternativa seleccionada, debe considerar la repercusión de la aplicación de la misma en toda la organización.

Cuando el gerente ha considerado las posibles consecuencias de sus opciones, ya está en condiciones de tomar la decisión. Se deduce de lo expuesto anteriormente que debe enfocarse en tomar la mejor solución posible cumpliendo las metas sin afectar otros procesos de la organización.

5. Implementación de la decisión.

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Dicha implementación puede ser concretada por las personas que participaron en la elección de la decisión, o en otras ocasiones ser delegada dicha responsabilidad en otras personas de la organización (Barreto, S/F).

De acuerdo con Chiavenato (2005), implantar una decisión es

mucho más que simplemente dar órdenes. Esto implica asignar recursos y programar la ejecución de las acciones decididas, así como preparar los medios para medir el progreso y tomar las medidas correctivas, si surgiesen nuevos problemas.

6. Evaluación de la decisión.

La última etapa del proceso de la toma de decisiones de acuerdo con Chiavenato (2005), consiste en monitorear y evaluar los resultados de la solución. Todas las soluciones a implementar deben ser monitoreadas. De acuerdo con el autor, se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué ocurre en el ambiente interno y el externo como resultado de la decisión? ¿El desempeño de las personas está de acuerdo con las expectativas? ¿Cuáles son las respuestas de los competidores? ¿El problema se resolvió parcial o definitivamente?

Como complemento Barreto (S/F), indica que toda gestión eficaz conlleva una evaluación periódica de los resultados. Esta evaluación se efectúa comparando los resultados obtenidos con los resultados previstos. Así, cuando los resultados de la evaluación muestren desviaciones entre los dos puntos en comparación, se deben introducir medidas correctivas.

Con la relación a esta etapa, Bateman y Snell (2001:92), agregan; “la mejor decisión es aquella donde los resultados se dan, sin embargo, si bien nada puede garantizar “la mejor” decisión, los gerentes al menos

deben tener la confianza de que siguieron los procedimientos adecuados”. Esto significa que los responsables estuvieron lo suficientemente abocados en tomar la mejor decisión posible de acuerdo a las circunstancias presentadas.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

La presente investigación se llevó a cabo en tres (3) empresas pertenecientes al sector petrolero del Estado Zulia, siendo estas: PDVSA Petróleo S.A., PDVSA Gas S.A. y Petrolera Regional del Lago (PERLA). El período para la realización de este estudio estuvo comprendido entre Marzo de 2008 y Noviembre de 2008.

Con respecto al área temática considerada, la misma se enmarcó en el desempeño gerencial, específicamente lo que significa la planificación estratégica y la toma de decisiones, bajo la óptica de autores entre los que se destacan Serna (2006), Francés (2006), Bateman y Snell (2005), Robbins (2004), Koontz y Weihrich (2002), Certo (2001) y Montes (2000), entre otros.

El estudio se consideró como un diseño de tipo no experimental – transaccional, puesto que las variables planificación estratégica y toma de decisiones estuvieron dadas y los investigadores no las condicionaron ni las manipularon deliberadamente, es decir, asumieron los hechos tal como surgieron en la realidad para el momento de realizar el estudio.

En cuanto a la evolución del fenómeno, es un estudio tipo transversal el cual según Chávez (2003), mide una sola vez las variables a través de la medición de atributos en un momento específico sin evaluar cómo estos evolucionan.

Según las descripciones del estudio la investigación fue de campo, dado que en este método, los datos se recogieron en forma

directa de la realidad a través de las actividades concretas, planificadas por los investigadores para realizar la misma y plantea dos maneras de obtener los datos, los sustraídos directamente de la experiencia (datos primarios) y los obtenidos en otras investigaciones mediante informes (datos secundarios).

La población estuvo constituida por el siguiente personal:

CUADRO N° 1: POBLACIÓN DE ESTUDIO

Empresa	Cantidad de Gerentes Medios
PDVSA PETROLEO S.A.	105
PDVSA GAS S.A.	25
PETRO REGIONAL DEL LAGO	28
Total General	158

Fuente: Gallardo, Silvestri, Hernández, Romero (2008).

La muestra de estudio constituye una “porción representativa de la población, que permite generalizar sobre ésta, los resultados de la investigación” (Chávez, 2001:164). El propósito de su determinación es integrar las observaciones y mediciones de los sujetos, situaciones, organizaciones o fenómenos, los cuales forman parte de un universo mayor, para extraer de esta forma

la información pertinente al objeto de estudio, que resulta imposible recolectar, por el tamaño y complejidad de la totalidad de la población.

En el siguiente cuadro, se destaca la estratificación de la muestra de estudio, la cual indica la cantidad de gerentes medios que corresponde estudiar en cada filial:

CUADRO N° 2: CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Empresa	Cantidad de Gerentes Medios por Filial
PDVSA PETROLEO S.A.	40
PDVSA GAS S.A.	10
PETRO REGIONAL DEL LAGO	11
Total Muestra	61

Fuente: Gallardo, Silvestri, Hernández, Romero (2008).

La técnica no es más que el método para recolectar la información y representa para los investigadores la manera de elaborar y distribuir una serie de atributos de las variables, cónsonas con las características de la investigación. En este sentido, la técnica que mejor se ajustó a este estudio fue la observación mediante encuesta a través del cuestionario.

El instrumento para medir las variables del presente estudio fue diseñado por los investigadores, con la finalidad de medir las variables indicadas. Se elaboró un cuestionario con escalamiento tipo Likert conformado por cincuenta y cuatro (54) ítems o preguntas

cerradas, con cinco (5) alternativas de respuesta.

Para la construcción del instrumento se procedió a definir y operacionalizar las variables de estudio, con el propósito de establecer sus dimensiones e indicadores, para posteriormente elaborar los reactivos correspondientes con la finalidad de medir la planificación estratégica y la toma de decisiones en las gerencias medias del sector petrolero del Estado Zulia.

Ahora bien, el cuadro detallado a continuación, indica las ponderaciones correspondientes a cada uno de los ítems considerados en el cuestionario:

CUADRO Nº 3: PONDERACIÓN DE RESPUESTAS

ÍTEM	RESPUESTA
5	Siempre
4	Casi siempre
3	A veces
2	Casi nunca
1	Nunca

Fuente: Gallardo, Silvestri, Hernández, Romero (2008).

Para la validez de los instrumentos, se utilizó el criterio de cinco (5) expertos en el área metodológica y de Recursos Humanos, quienes aportaron sus observaciones al cuestionario. Luego de aplicadas las observaciones propuestas por los expertos, se elaboró la versión final del cuestionario el cual fue aplicado a la población objeto de estudio.

La confiabilidad de los instrumentos determina el grado de congruencia con que se realizó

la medición de las variables, para lo cual se aplicó una prueba piloto a una población conformada por quince (15) sujetos cuyas características son similares a la población objeto de estudio.

Para determinar dicha confiabilidad, se procedió a la aplicación de la fórmula Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,965, lo cual ubica el instrumento en un nivel de confiabilidad muy alta, indicando que permite efectuar mediciones estables y confiables.

Luego de culminar la aplicación de los instrumentos a la muestra seleccionada, se procedió a tabular los mismos como fase previa al análisis de los datos. Durante el tratamiento estadístico, los resultados se estudiaron en relación a los objetivos generales y específicos que orientaron esta investigación.

En este sentido, el tratamiento indicado implicó el ordenamiento de la información, que al ser procesada, cuantificada por ítems y agrupada por variables, permitió la preparación en tablas, las cuales se utilizaron tanto en la interpretación como en el análisis de los resultados. Este análisis, se

realizó a través del Método de Estadística Descriptiva, específicamente se utilizaron las Técnicas de Medidas de Tendencia Central, así como de Variabilidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Con respecto a la primera técnica, se utilizó la media (\bar{x}), valor éste que permitió la categorización de los ítems, indicadores y variables en estudio. Sobre esta base, para su interpretación fue diseñado un cuadro de rango, intervalo y categoría; el cual se muestra a continuación:

CUADRO Nº 4: CATEGORÍA DE ANÁLISIS PARA LA INTERPRETACIÓN DEL PROMEDIO (\bar{x})

Rango	Intervalo	Categoría
1	4.21 – 5	Muy Alto Nivel
2	3.41 – 4.20	Alto Nivel
3	2.61 – 3.40	Moderado Nivel
4	1.81 – 2.60	Bajo Nivel
5	1 – 1.80	Muy Bajo Nivel

Fuente: Gallardo, Silvestri, Hernández, Romero (2008).

En cuanto a la moda, se utilizó para establecer la categoría que se repite con mayor frecuencia en cada uno de los ítems que conforman el instrumento. Así pues, la construcción del baremo o

cuadro de rango y categoría para esta medida, estuvo basada en las opciones de respuesta de los instrumentos, las cuales son presentadas a continuación:

CUADRO Nº 5: CATEGORÍA DE ANÁLISIS PARA LA INTERPRETACIÓN DE LA MODA

Rango	Categoría
5	Siempre
4	Casi Siempre
3	A Veces
2	Casi Nunca

1	Nunca
---	-------

Fuente: Gallardo, Silvestri, Hernández, Romero (2008).

Para la segunda técnica mencionada “medida de variabilidad”, se utilizó la desviación estándar (σ) con la

finalidad de indicar el grado de dispersión de las respuestas, el análisis respectivo fue basado en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 6: CATEGORÍA DE ANÁLISIS PARA LA INTERPRETACIÓN DE LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR (σ)

Rango	Intervalo	Categoría
1	3.21 – 4	Muy Alta Dispersión
2	2.41 – 3.20	Alta Dispersión
3	1.61 – 2.40	Moderada Dispersión
4	0.81 – 1.60	Baja Dispersión
5	0 – 0.80	Muy Baja Dispersión

Fuente: Gallardo, Silvestri, Hernández, Romero (2008).

Es importante resaltar, que para alcanzar el quinto objetivo específico orientado a establecer la relación entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en las gerencias medias del Sector Petrolero del Estado Zulia, se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson.

Los referidos análisis descriptivos se realizaron para las variables planificación estratégica y toma de decisiones partiendo de las dimensiones e indicadores para llegar al análisis de las mismas, sobre la base de los parámetros de interpretación descritos anteriormente.

CONSIDERACIONES FINALES

Una vez determinado el estudio y en vista de los resultados del razonamiento de los datos que permitieron analizar la influencia de la Planificación Estratégica en la Toma de Decisiones en las

gerencias medias del Sector Petrolero del Estado Zulia, se establecen las siguientes conclusiones con base en los objetivos específicos planteados.

Con relación al primer objetivo específico de la investigación, formulado para diagnosticar la situación actual de la planificación estratégica en las gerencias medias del Sector Petrolero del Estado Zulia, los resultados permitieron concluir que las gerencias medias del sector petrolero en general, mantienen un direccionamiento estratégico que les permite ser competitivas, crecer, permanecer en el mercado y generar utilidades, en vista que los elementos básicos que la integran manteniendo un alto nivel de conocimiento y aplicación.

En este sentido, pudo evidenciarse que los gerentes medios se comprometen en conocer y dar a conocer los principios y normas de su

organización, así como, las políticas, la visión y la misión de la misma. De igual forma, orientan los objetivos organizacionales al cumplimiento de la visión y la misión tomando en consideración los elementos estratégicos en su definición. Asimismo, consideran como primordial el establecimiento de objetivos medibles y orientados al cumplimiento de la misión, estableciendo políticas alineadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Sin embargo, generalmente no participan en la creación de los principios, lo cual de acuerdo con revisión documental, está supeditado al nivel corporativo. Adicionalmente, no siempre establecen el tiempo para el cumplimiento de la visión en sus organizaciones, lo que pudiera convertirse en una debilidad.

Con relación al Diagnóstico Estratégico, se concluye que los gerentes medios generalmente identifican y aprovechan las oportunidades que el entorno ofrece con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. De igual forma, se visualiza la generalidad con la cual identifican oportunamente y analizan las amenazas del entorno, para identificar aquellas que pudieran interferir en el cumplimiento de los objetivos.

De igual manera, los resultados evidenciaron el aprovechamiento de las fortalezas por parte de los gerentes medios para el logro de los objetivos y la formulación de las estrategias, así como, la

identificación de las debilidades y análisis de las mismas con la finalidad de convertirlas en fortalezas.

Estos hallazgos son altamente favorables hacia la organización, ya que contribuyen a identificar las áreas a las cuales debe prestar atención al momento de formular las estrategias. En general, puede concluirse para esta dimensión, que las gerencias medias realizan un reconocimiento de su realidad tanto interna como externa, lo cual le permite evaluar y analizar su situación en el mercado y enfocar su capacidad de dirección hacia el futuro.

Con relación a la dimensión Formulación Estratégica, resalta que generalmente los gerentes medios diseñan y proponen proyectos estratégicos vitales para la organización, establecen programas estratégicos concretos que apuntalan el logro de los objetivos de las gerencias medias y disponen de planes de acción y el presupuesto correspondiente para concretar las estrategias organizacionales. De lo anterior se deduce que las gerencias medias definen proyectos, programas y planes por medio de los cuales pretenden cumplir la misión y así lograr la visión de la organización.

Por consiguiente y para dar cumplimiento a este objetivo, puede concluirse que las gerencias medias del sector petrolero del Estado Zulia tienen como filosofía de trabajo la aplicación de la planificación estratégica, en vista que conocen y aplican los elementos básicos de la misma:

Direccionamiento Estratégico,
Diagnostico Estratégico y
Formulación Estratégica.

En cuanto al segundo objetivo, referido a Identificar los Indicadores de Gestión que se emplean como elementos de monitoreo de la planificación estratégica en las gerencias medias del sector petrolero del Estado Zulia, a través de los resultados obtenidos, en función de los indicadores: eficacia, eficiencia y efectividad, se observó que generalmente los gerentes medios disponen de indicadores de gestión que les permiten medir el desempeño de sus organizaciones en cuanto al logro de sus objetivos. De igual manera, se detectó la utilización de indicadores de eficiencia, los cuales permiten determinar los recursos empleados en la consecución de sus objetivos y el nivel de ejecución de sus procesos de trabajo.

Asimismo, pudo evidenciarse que los gerentes medios del sector petrolero, generalmente no aplican indicadores de gestión que les permita medir la satisfacción de sus clientes.

Sobre la base en lo anteriormente expuesto, puede concluirse que los gerentes medios del sector petrolero del Estado Zulia para medir el comportamiento y desempeño de sus procesos y como elementos de monitoreo de la planificación estratégica, utilizan indicadores de gestión que solo permiten medir la eficacia y la eficiencia de su gestión, mas no la efectividad de la misma.

Con relación al tercer objetivo, diseñado con el fin de Identificar el tipo de Toma de Decisiones empleado por los gerentes medios del sector petrolero del Estado Zulia, se observó a través de los resultados obtenidos, que los gerentes medios eventualmente toman decisiones basados en problemas de origen rutinario para los cuales disponen de métodos de solución definidos previamente. De igual manera, generalmente se enfrentan a problemas de origen no rutinario para la cual requieren efectuar el diagnostico pertinente.

Asimismo, en oportunidades los gerentes medios del sector petrolero toman decisiones para las cuales no conocen a priori el resultado que resultará de aplicar la solución, de igual forma no disponen de datos estadísticos históricos que lo orienten en la toma de decisiones.

En síntesis, los gerentes medios del sector petrolero generalmente toman decisiones no programadas, de origen no rutinario. Eventualmente se enfrentan a problemas que requieran tomar decisiones programadas o de incertidumbre.

Ahora bien, al realizar el análisis del cuarto objetivo referido a: Caracterizar el proceso de Toma de Decisiones en las gerencias medias del sector petrolero del Estado Zulia, se observó que el proceso de toma de decisiones en las gerencias medias del sector petrolero tiene las siguientes características:

- Los gerentes medios del sector petrolero generalmente

identifican oportunamente los problemas que se presentan en la organización.

- La mayoría de las veces se generan oportunamente alternativas de solución y para ello disponen de las técnicas apropiadas para generar las alternativas que permitan solucionar los problemas que se presentan.
- Evalúan las diferentes propuestas planteadas para la resolución de problemas.
- Evalúan las consecuencias asociadas a la implantación de una determinada alternativa de solución.
- La mayoría de los gerentes medios aplican la alternativa que consideran más alineada con el logro de los objetivos organizacionales.
- Implementan las alternativas de solución seleccionadas.
- Cuentan con los recursos necesarios para garantizar la implementación de la solución.
- La mayoría de las veces, los gerentes del sector petrolero aplican los controles necesarios para garantizar el éxito de las soluciones implementadas.
- Efectúan el seguimiento necesario a la alternativa de solución implementada.

En función del quinto y último objetivo de esta investigación referido a Establecer la relación entre la Planificación Estratégica y la Toma de Decisiones en las gerencias medias del sector

petrolero del Estado Zulia, se observó a través de los resultados obtenidos, que existe una correlación positiva considerable y estadísticamente significativa entre las variables. Con base en lo anterior, puede concluirse que la planificación estratégica influye positivamente en el proceso de toma de decisiones lo que conlleva a mejorar dicho proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Armijo, M. (2005). **Control de Gestión y Evaluación de Resultados. Construcción de Indicadores de Gestión.** LPES-CEPAL. Antigua, Guatemala. http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/0/2199/0/Taller_Ind_y_Eval.ppt. [En línea]. Consultado el 14 de abril de 2008.
- Barreto, J. (S/F). **Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.** Servicio Integral de Asesoría y Adiestramiento Empresarial de Venezuela, S.A. Maracaibo, Estado Zulia.
- Bateman, T., Snell, S. (2001). **Administración. Una ventaja competitiva.** Cuarta edición. McGraw-Hill Interamericana editores, S.A.
- Bateman, T., Snell, S. (2005). **Administración. Un nuevo panorama competitivo.** Sexta edición. McGraw-Hill. México.
- Bittar, O. (2006). **Planificación Estratégica como herramienta para el supervisor en la orientación del proyecto educativo**

- integral comunitario.** Trabajo de Grado Magíster en Supervisión Educativa, Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Estado Zulia.
- Bracho, K. (2006). **Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en escuelas básicas.** Trabajo de Grado Magíster en Gerencia Educativa, Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Estado Zulia.
- Carucci, F. (2000). **Planificación Estratégica por problemas. Un enfoque participativo.** Instituto latinoamericano de investigaciones sociales. Catedra Libre de "Gerencia Comunitaria". (2008). **Diseño y Desarrollo Organizacional para la gerencia de Servicios Industriales de PDVSA Occidente.** Proyecto de Investigación. Universidad del Zulia. Maracaibo, Estado Zulia.
- Certo, S. (2001). **Administración Moderna.** Octava edición. Prentice Hall. Colombia.
- Chávez, N. (2001). **Introducción a la Investigación Educativa.** Maracaibo. Ediluz.
- Chávez, N. (2003). **Introducción a la Investigación Educativa.** Editorial Ars Grafica. Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2005). **Administración en los nuevos tiempos.** Primera edición. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- Corredor, J. (2007). **La Planificación Estratégica.** Cuarta edición. Vadell Hermanos Editores. Venezuela.
- Dess, G., Lumpkin, G. (2003). **Dirección Estratégica: Creando ventajas competitivas.** Primera edición. McGraw-Hill. Madrid, España.
- Finol, M., De Pelekais, C., Govea, M. y Vallejo, R. (2002). **La Educación Institucional como Proceso de Optimización de la Gestión del Gerente Educativo.** Maracaibo – Venezuela. Ediciones Astro Data, S.A.
- Francés, A. (2006). **Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.** Primera edición. Prentice Hall. México.
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. (2002). **Administración: Un enfoque basado en competencias.** Novena edición. Thomson Editores. Bogotá, Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (2006). **Metodología de la Investigación.** Cuarta edición. McGraw-Hill. México, D.F.
- Koontz, H., Weihrich, H. (2002). **Elementos de administración. Enfoque internacional.** Sexta edición. McGraw-Hill. México, D.F.
- Kreitner, P., Kinicki, D. (2000). **Comportamiento de las organizaciones.** McGraw-Hill. Interamericana de España. Tercera Edición. España.
- Montes, F. (2000). **Resolución de Problemas y Toma de Decisiones.** Primera edición. Editorial Trillas. México, D.F.
- Pacheco, J., Castañeda, W. y

-
- Caicedo, C. (2002). **Indicadores Integrales de Gestión**. McGraw – Hill Interamericana. Bogotá, Colombia.
- Pérez Jaramillo, C. (S/F). **Los Indicadores de Gestión**. <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>, [en línea]. Consultado el 12 de abril de 2008.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Décima edición. Prentice Hall. Naucalpan de Juárez, México.
- Robbins, S., Coulter, M. (2005). **Administración**. Octava Edición. Pearson-Prentice Hall.
- Serna Gómez, H. (2006). **Gerencia Estratégica**. Novena edición. 3R Editores. Bogotá, Colombia.
- Stoner, J. (2000). **Administración**. Prentice Hall. Sexta edición. México.