

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 16. N°2. Diciembre 2021. pp. 467-480

## **Planificación estratégica en las gerencias de servicios logísticos de petróleos de Venezuela**

*Wuilliams Nava Quintero y Calixto Hernández Gil*  
*navawuilliams@gmail.com y calixtohg19@gmail.com*  
*Universidad del Zulia. Costa Oriental del Lago*

### **Resumen**

La investigación tuvo como objetivo describir la planificación estratégica en las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela de la Costa Oriental del Lago. El estudio fue descriptivo, con diseño no experimental, transeccional y de campo. La población estuvo conformada por las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela de la Costa Oriental del Lago. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, con un cuestionario contentivo de 16 ítems. La validación se realizó mediante el juicio de 5 expertos, y la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo un 0,94 ubicándolo en una muy alta confiabilidad. Los resultados arrojaron un alto cumplimiento de la planificación estratégica en las gerencias estudiadas, dado por muy alto cumplimiento en la visión, políticas y estructura organizativa y alto cumplimiento de la misión, objetivos estratégicos y valores, representando una fortaleza para la gestión.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, misión, visión, objetivos estratégicos y valores

## *Strategic planning in service management Venezuela oil logistics*

### **Abstract**

The objective of the research was to describe the strategic planning in the logistics services managements of Petróleos de Venezuela of the Eastern Coast of the Lake. The study was descriptive, with a non-experimental, transectional and field design. The population was made up of the logistics services managers of Petróleos de Venezuela of the Eastern Coast of the Lake. For the data collection, the survey technique was applied, with a questionnaire containing 16 items. The validation was carried out by the judgment of 5 experts, and the reliability was calculated using the Cronbach's alpha coefficient, obtaining a 0.94 placing it in a very high reliability. The results showed a high compliance with the strategic planning in the studied managers, given by very high compliance with the vision, policies and organizational structure and high compliance with the mission, strategic objectives and values, representing a strength for management.

**Keywords:** Strategic planning, mission, vision, strategic objectives and values

### **Introducción**

Debido a los constantes cambios y transformaciones que han caracterizado al mundo, las organizaciones se han visto obligadas a operar dentro de un ambiente altamente cambiante e inestable, el cual impone constantes redefiniciones desde las perspectivas del mercado, los medios de producción; así como el rediseño, la reorientación de estrategias que permitan aprovechar racional y eficientemente los recursos financieros, tecnológicos y humanos que se poseen.

Dentro de este contexto, para Porter (2001) en el ámbito mundial está presente un proceso de globalización que presiona constantemente hacia la búsqueda de formas nuevas, eficientes y creativas para desarrollar, producir, distribuir productos de excelente calidad y precio. Ante esta situación, las empresas se ven obligadas a lograr una importante capacidad de innovación, generar nuevos conocimientos, y por consiguiente, asumir su entrada a este mundo global e interdependiente.

De lo anterior, se deduce que las empresas independientemente de la naturaleza de su negocio se deben monitorear y estar alertas ante señales de debilidad emitidas por la organización y tienen como objetivo alcanzar las metas fijadas, las cuales se traducen en crecimiento económico, humano y tecnológico; y en consecuencia, manejar estratégicamente la empresa es hacer que la estrategia oriente todas las decisiones de la organización hacia sus fines y que en función de ellas se adecuen todos los procesos administrativos e incluso la estructura reflejada en su organigrama.

En este contexto, Ander-Egg (2007), parte de la planeación estratégica como un sistema social integrado por personas las cuales tienen su propia escala de valores y establecen lo que es conveniente e inconveniente, bueno o malo. El actor que planifica está inserto y forma parte de la realidad que planifica, coexistiendo con otros actores sociales que, de algún modo, también planifican. No hay monopolio en la elaboración del plan, sino coexisten varios planes, algunos coincidentes, otros posibles de concertar y algunos en competencia.

Dentro de ese marco, será necesaria la formulación de acciones estratégicas, conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

De acuerdo con los razonamientos que se han realizado, según los autores anteriormente mencionados, para el caso de la investigación a realizar se pretende analizar el proceso de la planificación estratégica de operaciones tomando como base la problemática presente en la empresa Petróleos de Venezuela, enmarcándonos en el contexto de las gerencias de servicios logísticos de la costa oriental del lago de Maracaibo, de acuerdo a las entrevistas no estructuradas realizadas al personal gerencial de servicios logísticos, en las cuales se pudo conocer que los objetivos planteados actualmente no tienen coherencia con las estrategias implementadas, lo cual conlleva al no cumplimiento de las metas establecidas.

Asimismo, esta situación impacta directamente a la empresa, debido a que estas gerencias son las encargadas de suministrar todo lo concerniente a logística para que las unidades de producción puedan cumplir con las cuotas establecidas a cada una de ellas en materia petrolera. De la afirmación anterior, surge la necesidad de estudiar no sólo las estrategias que en este sentido debiera implementar las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela en la costa oriental del lago, sino también la forma de describir la planificación estratégica en las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela de la Costa Oriental del Lago.

## **Planificación estratégica**

Según David (2004), la planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Sin embargo, para la mayoría de las

organizaciones, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un período de tiempo específico, durante la elaboración de los planes.

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de las estrategias, ya que los cambios en el ambiente de negocios son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Por otra parte, Francés (2006), infiere que es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados “planes”. Asimismo, toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que los otros actores pueden hacer. Por otro lado, la estrategia ejecutada se alimenta también de la emergente, que surge de la actividad diaria, y que se incorpora a la estrategia formulada.

Con base a estas afirmaciones, los investigadores asumen que la planificación estratégica es un proceso de participación y anticipación a cualquier eventualidad que pueda ocurrir, es decir, anticiparse a un momento de incertidumbre, incorporando planes y estrategias adecuadas a las metas u objetivos planteados por una organización a largo plazo, sin dejar de tomar en cuenta su política y su razón de ser.

## **Misión**

Para David (2004), indica que la misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza las energías, así como las capacidades. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Es el aporte más importante o significativo a la sociedad. Sin la definición clara de la misión, ninguna organización puede progresar. Una declaración de misión es una descripción breve del propósito mayor, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización.

A su vez, debe orientar el rumbo o el comportamiento en todos los niveles de la organización. Una misión bien formulada permite guiar las acciones, los sentimientos, da la imagen de que se sabe a dónde se dirige la organización, así como del apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización.

Según Robbins y Coulter (2008), la misión expresa cuáles son los propósitos fundamentales y razón de ser de cualquier organización, son esquemas que contienen la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la organización, los cursos de acción a seguir, así como la asignación de recursos que la organización necesita para alcanzar aquellos objetivos. En consecuencia, debe tomarse como referencia la

situación actual, situación deseada, los cambios que operan en las actividades, las fuerzas que deben desarrollarse para alcanzar los fines de la organización.

En síntesis, los investigadores deducen que la misión es el comienzo de la planificación estratégica de una empresa, pues en ella se direcciona la razón de ser de la misma, para qué, porqué y para quiénes existe, además en ella se centra la dirección gerencial, pues es ella quien realiza este proceso, siendo su deber darlo a conocer a la parte táctica y operacional de la organización para que estos se sientan identificados con la empresa, aunque la misión no es algo rígido, algunos componentes de ella pueden variar en un largo plazo.

## **Visión**

Según David (2004), la visión es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. La formulación de la visión de las organizaciones ha evolucionado en cuanto a la posición en los modelos de dirección estratégica contemporáneos. La formulación de la visión no puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión es que se logra lo que debe ser la organización, con el estado deseado mínimo aceptable que se plantea a la entidad, permitiendo establecer con precisión la definición de un balance objetivo en términos factibles reales.

A este respecto, Robbins y Coulter (2008), especifican la visión como una característica esencial para ejercer el liderazgo en el mundo empresarial y en la vida en general. El término visión, significa tener claro el futuro al cual se desea llegar, utilizando las herramientas de análisis, así como de planificación estratégica. Para facilitar este proceso es importante preguntarse constantemente: ¿La empresa está haciendo lo correcto? Esta pregunta proporcionará un panorama general, con el propósito de orientar las acciones a las circunstancias cambiantes del entorno.

De tal manera, con base a estas afirmaciones, se asume que la visión es lo que la organización desea alcanzar o ser en el largo plazo (entre cinco (05) años aproximadamente), su nacimiento fundamentalmente proviene de la misión, también debe involucrar a todas las partes de la empresa, pues la visión debe ser en conjunto, no sólo del área gerencial sino también del área táctica y operacional, pues es la gerencia quien tiene el compromiso de hacer cumplir esta visión, a través de la innovación, cultura organizacional, motivación, quizás adaptación a algunos cambios, entre muchos otros factores que puedan influir, durante ese periodo de tiempo.

## **Objetivos estratégicos**

Desde el punto de vista de David (2004), son declaraciones las cuales describen la naturaleza, el alcance, el estilo, así como los ideales de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión, cuyo logro permitirá saber si se ha alcanzado o no. A su vez, cada objetivo estratégico

debe responder (en la perspectiva en la que está planteada) haciendo las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr?, ¿Cuándo se debe lograr?, ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?, éstos permiten determinar los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado para ser consistente con la orientación y propósitos estratégicos definidos en la misión.

Los objetivos estratégicos deben ser: mensurables, comprensibles, congruentes, realistas, jerárquicos, estimulantes, coherentes, alcanzables, motivadores, planteados para el mediano o largo plazo.

Cabe considerar a Koontz y Weihrich (2004), quienes alegan que los objetivos estratégicos son resultados que a largo plazo la empresa espera alcanzar realizando acciones que permitan cumplir con su misión, cuando se hable de un objetivo estratégico se estaría hablando de un resultado para alcanzar a largo plazo (más de un (01) año) inspirados en la visión para cumplir con la misión.

En cambio, Francés (2006), los define sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo, y una variable estratégica, generalmente multidimensional; por ejemplo: incrementar la rentabilidad, reducir los costos, maximizar el valor. También pueden definir el estado que se desea alcanzar en relación con la variable (ser líderes en el mercado nacional, contar con estándares internacionales de desempeño). Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos; en general, no se prestan a medirlos directamente debido a su carácter multidimensional.

Con base a estas afirmaciones, los investigadores asumen que los objetivos estratégicos de cualquier empresa parten de la misión y visión estratégica de la misma, creando valores organizacionales, generando innovación, cultura organizacional, estos objetivos deben ser alcanzables, cualificables, cuantificables y a su vez medibles, por lo tanto, su duración varía en el corto, mediano y largo plazo (uno (01), tres (03) y cinco (05) años), pueden plantearse para todos los niveles de la empresa o para cada departamento por separado, buscando un fin en conjunto, a través de la consecución de los objetivos estratégicos se puede generar un factor motivacional para la productividad, además de tener un control de ellos a través del monitoreo constante.

## **Políticas**

En principio, David (2004), expone las políticas de una empresa como un proceso en el cual se utilizan las vías para hacer operativa las estrategias trazadas por una empresa, la política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos o mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos, en otras palabras, tienen como objetivo facilitar la creación y el desarrollo de empresas o industrias, es un proceso

en el cual las personas: a. Representan diferentes intereses, agendas o perspectivas, b. Interpretan y evalúan información para tomar decisiones, c. Estructuran o reestructuran la organización y d. Ubican o reclaman recursos o recompensas.

No obstante, Francés (2006), las define como las reglas o guías para expresar los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir, son de gran importancia en cualquier empresa, sujetas a las directrices, preferencias de actores externos, las políticas definen cuáles son las acciones preferibles, aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos, asimismo, lleva a desechar algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valores o los fines de la corporación, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía; las políticas pueden derivarse de los valores, de los fines o de los objetivos corporativos.

En síntesis, puede afirmarse que las políticas organizacionales son un proceso de normas o guías donde se involucran la misión, visión y planes estratégicos organizacionales a mediano o largo plazo, además de valores institucionales; la gerencia debe hacer que las áreas tácticas y operativas de la empresa tengan conocimiento de las políticas con el fin de lograr la participación de los empleados en el proceso de la consecución de las metas u objetivos departamentales así como de la empresa en general.

## **Valores**

Según David (2004), los valores organizacionales son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos. Sin duda son aprendizajes estratégicos, componentes de la base de principios de la empresa, para nada estáticos, pues pueden estar sujetos a modificaciones, siempre y cuando ofrezcan nuevas oportunidades para la comprensión del fenómeno con el que se encuentre involucrado.

En ese sentido, los valores operan como puntos de referencia que le permiten al individuo actuar debidamente en la organización, de igual forma los valores para cada empresa suelen ser diferentes, así mismo su aplicación e identificación, pero en general, por eso es importante llevarlos a la práctica.

En cambio, para Ander-Egg (2007), los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otras (honestidad, eficiencia, calidad, confianza, entre otros), los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando el gasto de recursos financieros, energía además de tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados para el buen funcionamiento de la organización.

En tal sentido, es relevante enfatizar que los valores están relacionados con las cualidades o actitudes deseadas por la empresa hacia sus empleados (por ejemplo:

empatía, sinergia, entre otras), son un factor principal para la consecución de los objetivos, además no todos son iguales para todas las empresas, ni tampoco son estáticos, es decir, pueden cambiar con el paso del tiempo; de los valores se derivan las políticas organizacionales, ambas deben ser del conocimiento de todas las áreas organizacionales para la efectiva realización de las actividades.

## **Estructura organizativa**

Para dar inicio a la conceptualización de estructura organizativa David (2004), explica que es el patrón de diseño o modelo con el cual se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender la diferencia entre una empresa y otra, adoptando la estructura organizacional más conveniente a sus prioridades o necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe reflejar la situación de la organización, por ejemplo, edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado de complejidad y dinamismo con el entorno.

Sin embargo, Robbins y Coulter (2008), lo expresan como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas, describiendo, explicando y orientando el funcionamiento de las organizaciones como un todo, su objetivo es lograr la eficacia (mejores resultados) y la eficiencia (mediante la utilización más eficaz de los recursos disponibles) de la organización en el cumplimiento de su misión.

De esta forma, se puede decir, que la estructura organizativa es la forma en que está conformada la empresa o el tipo de estructura que posee, o sea, si es de producción de productos, servicios, si es formal o informal, funcional, por departamento, matricial, híbrida, dependiendo de estos tipos de estructuras se aplica la forma en la que se va a trabajar, se definen lo que se va a hacer, los requerimientos de producción, para qué existe la organización, quiénes son los responsables, qué procesos se vinculan dentro y fuera de la empresa, en resumen, se aplican las cuatro funciones administrativas (planificar, organizar, dirigir y controlar).

## **Método**

Se consideró una investigación descriptiva ya que el análisis se realizó en las áreas de trabajo, con un diseño no experimental, transeccional y de campo. Con base a lo antes expuesto, los datos fueron recolectados de una población finita, conformada por las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela de la Costa Oriental del Lago, el personal que trabaja en dichas gerencias, calificados de gerentes, líderes y supervisores, constituyen los sujetos informantes. De esta manera, la población objeto de estudio es de seis (6) gerencias, y el total de sujetos encuestados será de treinta y seis (36). En el cuadro 1, se muestra la distribución de los sujetos por cada una de las gerencias.

### Cuadro 1. Distribución de la población

| GERENCIA   | GERENTES | LÍDERES | SUPERVISORES |
|--|----------|---------|--------------|
| Planificación, programación y control de gestión       | 2        | 2       | 2            |
| Mantenimiento de instalaciones no industriales         | 2        | 2       | 2            |
| Mantenimiento, operaciones y sistema                   | 2        | 2       | 2            |
| Alimentación y nutrición                               | 2        | 2       | 2            |
| Apoyo logístico  | 2        | 2       | 2            |
| Proyectos no industriales y administración de espacios | 2        | 2       | 2            |
| SUBTOTAL   | 12       | 12      | 12           |
| TOTAL  | 36       |         |              |

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

De acuerdo a lo expuesto, se utilizó la encuesta como técnica para obtener datos con las opiniones que interesan al investigador, como instrumento un cuestionario de 16 ítems con una escala de frecuencia, de cinco (5) alternativas de respuesta, representada de la siguiente manera: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Para ser aplicado el instrumento, fue necesario establecer la validez de contenido a través del juicio de 5 expertos y el cálculo de la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente de Alpha de Cronbach se evidenció una muy alta confiabilidad de 0,94. Los datos recolectados se procesaron mediante la estadística descriptiva, con la medida de tendencia central media aritmética () o promedio, asimismo se elaboro un baremo para su interpretación como se muestra en el cuadro 2.

### Cuadro 2. Baremo para la interpretación de la media aritmética

| INTERVALO   | CATEGORIA             | DESCRIPCIÓN   |
|-------------|-----------------------|---|
| 4.21 - 5    | Muy alto cumplimiento | Si el nivel de cumplimiento es muy alto o alto se considera una fortaleza para la planificación estratégica |
| 3.41 - 4.20 | Alto cumplimiento     |   |
| 2.61 - 3.40 | Moderado cumplimiento | Si el nivel de cumplimiento es moderado se considera una leve fortaleza para la planificación estratégica   |
| 1.81 - 2.60 | Bajo cumplimiento     | Si el nivel de cumplimiento es bajo o muy bajo se considera una debilidad para la planificación estratégica |
| 1 - 1.80    | Muy bajo cumplimiento |   |

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

## Resultados

De acuerdo con los resultados arrojados con la aplicación del instrumento a la población seleccionada, para la misión, el promedio fue de 3,67 con una categoría de alto cumplimiento como se evidencia en la tabla 1. Esta situación permite afirmar que se da alto cumplimiento a las siguientes actividades tales como a la razón de ser del servicio (3,50); y se fomentan los valores en los empleados (3,83). Siendo una fortaleza para las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela de la Costa Oriental del Lago. Esto es validado por David (2004) quien coincide altamente al inferir que la misión es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, así como la razón que justifica su existencia.

**Tabla 1. Misión**

| Nº              | ÍTEMS   | X           | CATEGORÍA                            |
|-----------------|---|-------------|--------------------------------------|
| 1               | Se da cumplimiento a la razón de ser del servicio | 3.50        | Alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 2               | Se fomentan los valores de los empleados          | 3.83        | Alto cumplimiento / Fortaleza        |
| <b>Promedio</b> |   | <b>3.67</b> | <b>Alto cumplimiento / Fortaleza</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

En lo que concierne a la visión, se evidencia muy alto cumplimiento con una media de 4,27 como se muestra en la tabla 2. Al considerar los encuestados que se involucran las diferentes áreas del servicio hacia la búsqueda de la satisfacción del cliente (4,25); se plantea como estrategia de funcionamiento controles para medir la calidad de los servicios (4,22); y se plantea la actualización de los equipos tecnológicos (4,33). Posicionándose como una fortaleza para las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela de la Costa Oriental del Lago. Estos resultados coinciden con lo planteado por David (2004) quien indica que la inclusión de las diversas áreas del servicio es una fuerza que permite guiar a líderes y a sus colaboradores como un gran equipo que convertirá las acciones propuestas en metas concretas.

**Tabla 2. Visión**

| Nº              | ÍTEMS  | X           | CATEGORÍA                                |
|-----------------|--|-------------|--|
| 3               | Se involucran las diferentes áreas del servicio hacia la búsqueda de la satisfacción del cliente | 4.25        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 4               | Se plantea como estrategia de funcionamiento controles para medir la calidad de los servicios    | 4.22        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 5               | Se plantea la actualización de los equipos tecnológicos  | 4.33        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| <b>Promedio</b> |  | <b>4.27</b> | <b>Muy alto cumplimiento / Fortaleza</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

Continuando con el análisis en relación a los objetivos estratégicos, el mismo tiene un promedio de 3,72, como se evidencia en la tabla 3, pudiendo afirmar un alto cumplimiento para las actividades involucradas: a través de los objetivos se controlan los servicios ofrecidos (3,83); los objetivos formulados consideran la motivación del personal (3,50); los objetivos están definidos de forma clara para los empleados (3,83). Ubicando a las gerencias de logísticas estudiadas en una fortaleza. Estos resultados proyectan que los mismos facilitan el diseño de las actividades de supervisión, control y monitoreo con el fin de aportar un servicio de calidad a los clientes (David, 2004).

**Tabla 3. Objetivos Estratégicos**

| Nº              | ÍTEMS   | X           | CATEGORÍA                            |
|-----------------|---|-------------|--------------------------------------|
| 6               | A través de los objetivos se controlan los servicios ofrecidos  | 3.83        | Alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 7               | Los objetivos formulados consideran la motivación del personal  | 3.50        | Alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 8               | Los objetivos están definidos de forma clara para los empleados | 3.83        | Alto cumplimiento / Fortaleza        |
| <b>Promedio</b> |   | <b>3.72</b> | <b>Alto cumplimiento / Fortaleza</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

Ahora bien, se procede a presentar los resultados relacionado con las políticas, se verifica un promedio de 4,26 mostrado en la tabla 4, ubicándose en la categoría de muy alto cumplimiento, Al desglosar los resultados por ítem se observa cómo se integra al personal en la consecución de las metas (4,25); las guías de acción fomentan el desarrollo profesional del recurso humano (4,28). Representando una fortaleza para las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela de la Costa Oriental del Lago. Lo anterior permite percibir congruencia de los encuestados hacia un elemento que contribuye o proporciona orientación precisa con el cual los gerentes, líderes y supervisores elaboran planes concretos de acción, que permitan alcanzar los objetivos a los empleados quienes representan diferentes intereses y al mismo tiempo interpretan y evalúan información para la toma de decisiones, estructuran o reestructuran a la organización y reclaman recompensas por su trabajo. (David, 2004).

**Tabla 4. Políticas**

| Nº               | ÍTEMS   | X           | CATEGORÍA                                |
|------------------|---|-------------|--|
| 9                | Se integra al personal en la consecución de las metas                     | 4.25        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 10               | Las guías de acción fomentan el desarrollo profesional del recurso humano | 4.28        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| <b>Promedio,</b> |   | <b>4.26</b> | <b>Muy alto cumplimiento / Fortaleza</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

En cuanto al promedio alcanzado por los valores de 3,75 reflejando un alto cumplimiento, como se muestra en la tabla 5. Al detalle se puede observar: los valores son conocidos por el personal (3,83), se han internalizado los valores éticos-sociales propuestos (3,83), se reconoce el valor del talento humano como elemento clave en planes futuros (3,50) y a través de los valores se identifican las prioridades claves (3,83). Reflejando una fortaleza para las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela de la Costa Oriental del Lago. En este sentido, esto guarda relación con lo que expresa David (2004), que son cualidades de la cultura de la organización, como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos.

**Tabla 5. Valores**

| Nº              | ÍTEMS   | X    | CATEGORÍA                            |
|-----------------|---|------|--------------------------------------|
| 11              | Los valores son conocidos por el personal                                     | 3.83 | Alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 12              | Se han internalizado los valores éticos-sociales propuestos                   | 3.83 | Alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 13              | Se reconoce el valor del talento humano como elemento clave en planes futuros | 3.50 | Alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 14              | A través de los valores se identifican las prioridades claves                 | 3.83 | Alto cumplimiento / Fortaleza        |
| <b>Promedio</b> |   |      | <b>Alto cumplimiento / Fortaleza</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

En este orden de ideas, para la estructura organizativa, se puede observar que se obtuvo un promedio de 4,26, como se evidencia en la tabla 6, ubicándose en la categoría de muy alto cumplimiento, pudiendo afirmar que para las actividades involucradas: está definida la estructura organizacional de acuerdo a los servicios que se prestan (4,25); la estructura organizacional está diseñada para canalizar la comunicación entre los niveles jerárquicos y operativos (4,28). Estos hallazgos representan una fortaleza las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela de la Costa Oriental del Lago. Este resultado confirma lo expresado por Robbins y Coulter (2008), para quienes es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas, describiendo, explicando y orientando el funcionamiento de las organizaciones como un todo.

**Tabla 6. Estructura Organizativa**

| Nº               | ÍTEMS  | X           | CATEGORÍA                                |
|------------------|--|-------------|--|
| 15               | Está definida la estructura organizacional de acuerdo a los servicios que prestan                                    | 4.25        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 16               | La estructura organizacional está diseñada para canalizar la comunicación entre los niveles jerárquicos y operativos | 4.28        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| <b>Promedio,</b> |  | <b>4.26</b> | <b>Muy alto cumplimiento / Fortaleza</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

Como se evidencia en la tabla 7, se muestra una media para la planificación estratégica de 3,99 implicando alto cumplimiento en las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela de la costa oriental del lago, delineándola como una fortaleza de dicha gestión. En específico, los indicadores: misión (3,67), objetivos estratégicos (3,72), y valores (3,75), ostentan alto cumplimiento, mientras que los indicadores: visión (4,27), políticas (4,26) y estructura organizativa (4,26) muestran muy alto cumplimiento siendo todos ellos considerados fortalezas de la gestión, observándose esto en las medias alcanzadas por dichos indicadores, e interpretándose de acuerdo al baremo diseñado para tal fin.

**Tabla 7. Planificación estratégica**

| <b>INDICADOR</b>        | <b>X</b>    | <b>CATEGORIA</b>                     |
|-------------------------|-------------|--------------------------------------|
| Misión                  | 3,67        | Alto cumplimiento / Fortaleza        |
| Visión                  | 4,27        | Muy Alto cumplimiento / Fortaleza    |
| Objetivos Estratégicos  | 3,72        | Alto cumplimiento / Fortaleza        |
| Políticas               | 4,26        | Muy Alto cumplimiento / Fortaleza    |
| Valores                 | 3,75        | Alto cumplimiento / Fortaleza        |
| Estructura organizativa | 4,26        | Muy Alto cumplimiento / Fortaleza    |
| <b>PROMEDIO</b>         | <b>3.99</b> | <b>Alto cumplimiento / Fortaleza</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

Los resultados demuestran que la planificación estratégica es sistemática, debido a que posee organización y dirección en relación a la realidad, es decir es flexible y reformulada. En este aspecto concuerda con lo que expresa David (2004), al inferir que la planificación estratégica es la base para la implantación de los fines buscados, así mismo es un proceso continuo que debe adaptarse a los cambios dados en el entorno, a fin de garantizar su razón de ser, en este caso los servicios logísticos

## **Conclusiones**

Sobre la base de los resultados obtenidos, con relación a describir la planificación estratégica en las gerencias de servicios logísticos de Petróleos de Venezuela de la costa oriental del lago, se concluye que estas gerencias poseen una fortaleza en todos los procesos descritos. Los elementos tales como visión, políticas y estructura organizativas presentaron un muy alto cumplimiento, convirtiéndolas en fortalezas para la gestión estratégica que realizan de manera global y en cada uno de los aspectos medidos del mismo.

Por otra parte, a excepción de la misión, objetivos estratégicos y valores, catalogados con alto cumplimiento, ya que al estudiar la misión algunas veces en las gerencias se da cumplimiento a la razón de ser del servicio. Así como, los objetivos estratégicos

algunas veces son formulados consideran la motivación del personal. De igual forma, los valores algunas veces el personal no los conoce, y también el talento humano debe ser considerado para futuros planes.

### **Referencias bibliográficas**

Ander-egg, E. (2007). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Argentina, Buenos Aires. Editorial Lumen.

David, F. (2004). *Conceptos de Administración Estratégica* (9º ed.). México. Editorial Pearson Prentice Hall.

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México Editorial Pearson Prentice Hall.

Koontz, H.; Weihrich, H. (2004) *Administración. “Una Perspectiva Global”*. (12º ed.). México. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana S.A.

Porter, M. 2001. *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Editorial Deusto S.A. Tercera edición España.

Robbins, S.; Coulter, M. (2008). *Administración* (8º ed.). México. Editorial Pearson.