



# Elementos de la gerencia estratégica. Experiencia en las empresas prestadoras del servicio de perforación direccional

Elements of the strategic management. Experience in the providing companies of the directional drilling service

Artículo recibido en abril 2020  
Arbitrado en mayo 2020  
Aceptado en junio 2020  
Publicado en julio 2020

**José Maldonado**

[ingjoseluis Maldonado@gmail.com](mailto:ingjoseluis Maldonado@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-3160-2667

**Industria Petrolera, Caracas - Venezuela**

## RESUMEN

La gestión estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar más optimizada, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Desde esta perspectiva, el presente artículo tiene como objetivo identificar los elementos de la gerencia estratégica en las empresas prestadoras del servicio de perforación direccional. A tal efecto, se realizó un estudio empírico en el cual participaron cuatro (4) empresas que prestan el servicio de perforación direccional a la industria petrolera en el occidente de Venezuela. Para recolectar los datos, se aplicó un cuestionario, validado mediante el juicio de expertos. Los resultados revelaron que las empresas bajo estudio han logrado una percepción clara de la importancia adjudicada a los elementos de la gerencia estratégica, comprendiendo que es un proceso fundamental que nutre de información pertinente al momento de establecer la gestión estratégica.

## Palabras clave

Elementos, gerencia estratégica, gestión estratégica, operaciones, perforación direccional

## ABSTRACT

Strategic management, more than a mechanism to elaborate plans, is a process that should lead to a more optimized way of thinking, to the creation of a management system inspired by a strategic culture. From this perspective, this article aims to identify the elements of strategic management in companies that provide directional drilling services. To this end, an empirical study was carried out in which four (4) companies that provide directional drilling services to the oil industry in western Venezuela participated. To collect the data, a questionnaire was applied, validated by expert judgment. The results revealed that the companies under study have achieved a clear perception of the importance assigned to the elements of strategic management, understanding that it is a fundamental process that nourishes relevant information when establishing strategic management of operations.

## Keywords

Elements, strategic management, strategic management, operations, directional drilling

## INTRODUCCIÓN

Atendiendo la necesidad de los procesos desarrollados en el sector petrolero, se hace vital contar con servicios de terceros, debido a razones económicas, técnicas o prácticas, donde la industria no está en la capacidad de ejecutar, para ello se apoyan en un conjunto de empresas bajo la modalidad de contratistas. Específicamente entre las operaciones requeridas se ubica la perforación direccional, entendida esta como la desviación de la trayectoria del pozo a lo largo de su curso hacia un objetivo que se encuentra en el subsuelo a una distancia lateral y dirección vertical dada; siendo este servicio el de más alta tecnología en todo el proceso de perforación petrolera, ofreciendo altos beneficios en relación a la producción.

Este servicio se realiza mediante contratos entre empresas prestadoras del servicio de perforación direccional y PDVSA Servicios Petroleros, que según un diagnóstico previo realizado por el investigador existe en la actualidad deficiencias en la visión global de estos procesos, por lo cual, pareciera no existir una aplicación efectiva de la gestión estratégica que estimule la acción gerencial, partiendo del supuesto de que la gestión estratégica supone la puesta en escena de la racionalidad de ciertos actores para diseñar de la mejor manera posible las estructuras y procesos de una organización en aras de la consecución de los fines explícitos de la misma.

En palabras de Betancourt (2006), la gerencia estratégica puede ser vista como el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización,

de manera que, es importante señalar que la gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial.

Aunado a ello, para Serna (2008), el proceso de gerencia estratégica interrelaciona una serie de elementos, de cuya interrelación se puede lograr la eficiencia organizacional de la misma. Así, según este autor, la gerencia estratégica se compone de ocho (8) elementos claves: los estrategias, direccionamiento estratégico, diagnóstico estratégico, opciones estratégicas, formulación estratégica, gerencia estratégica en cascada, índices de gestión, y la difusión y alineación estratégicas. Dichos elementos ayuda a determinar donde debería estar la organización en los próximos años e identificar los recursos que necesita para llegar allá.

Desarrollar apropiadamente estos elementos permite a la alta dirección, conocer mejor su realidad, y saber qué camino seguir para alcanzar su visión. Igualmente, facilita la identificación de los cambios producidos en el entorno. Esta acción depende en gran medida de las habilidades y destrezas del gerente. Asimismo, el análisis estratégico emplea métodos y herramientas que permitan una acertada evaluación de la situación estratégica.

Bajo esta óptica, la temática se desarrolló a partir de un enfoque cuantitativo; siendo la base primordial la observación empírica de las acciones de gerencia que se desarrollan en las empresas prestadoras del servicio de perforación direccional, por lo tanto, la investigación es de enfoque epistemológico y positivista, apoyado en un estudio descriptivo de campo, cuyo objetivo central fue identificar los elementos de la gerencia estratégica en las empresas

prestadoras del servicio de perforación direccional a la industria petrolera en el occidente de Venezuela.

## MATERIALES Y MÉTODO

El tipo de investigación, de acuerdo a la información recolectada correspondió al tipo descriptivo. En este orden, para Hurtado (2010), la investigación descriptiva tiene como propósito exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal, que en los resultados se pueden obtener dos niveles de análisis, dependiendo del fenómeno y el propósito del investigador: un nivel elemental, clasificando la información en función de características comunes, y un nivel más sofisticado, relacionando los elementos observados.

Por otro lado, esta investigación se consideró dentro de los parámetros del diseño de campo, puesto que los datos fueron obtenidos directamente de todas las empresas que actualmente proporcionan el servicio de perforación direccional a la industria petrolera occidente, es decir, a partir de datos originales cuya fuente se consideró primaria, con la finalidad de describir e interpretar la problemática existente en relación a la gestión estratégica de las empresas mencionadas.

Para la recolección de los datos, se utilizó la encuesta como técnica, utilizando como instrumento un cuestionario, conformado por un listado de preguntas escritas que se entregaron a los gerentes y líderes, a fin de que las contestaran igualmente por escrito. En efecto, el cuestionario diseñado, abarcó una fase preliminar donde se dictaban las instrucciones para su llenado, y un formato de ítems; con un escalamiento 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 experto, posterior a ello se obtuvo el coeficiente de confiabilidad de 0,9721 que evidenció muy alta confiabilidad. Finalmente, se realizó el tratamiento estadístico a los datos obtenidos, mediante su clasificación y presentación en tablas, para ello se recurrió al método de la estadística descriptiva, específicamente a través de la media aritmética.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al hacer referencia a los resultados obtenidos para los elementos de la gerencia estratégica, y que se deriva del objetivo en el cual se identifican los elementos de la gerencia estratégica en las empresas prestadoras del servicio de perforación direccional a la industria petrolera en el occidente de Venezuela, la cual se dividió en ocho (8) indicadores: estrategias, direccionamiento, diagnóstico, opciones, formulación, gerencia estratégica en cascada, índices de gestión, difusión y alineación estratégicas, se evidencia en la tabla 1 que ostenta muy alto cumplimiento con media de 4,59, indicando una fortaleza para la gestión estratégica analizada.

Así entonces, al detalle se observa muy alto cumplimiento para todos los indicadores medidos: estrategias (4,54); direccionamiento (4,65); diagnóstico (4,54); opciones (4,77); formulación (4,38); gerencia estratégica en cascada (4,44); índices de gestión (4,44); difusión y alineación estratégicas (4,59); convirtiendo a todos estos elementos en fortalezas de la gestión analizada.

La situación presentada, donde los elementos de la gerencia estratégica muestran muy alto cumplimiento, coinciden en muy alto grado con Serna (2008), para quien el proceso de gerencia estratégica interrelaciona una serie de elementos, de cuya interrelación se puede lograr la eficiencia organizacional de la misma. Así, la

gerencia estratégica se compone de ocho (8) elementos clave: los estrategas, direccionamiento estratégico, diagnóstico estratégico, opciones estratégicas, formulación estratégica, gerencia estratégica en cascada, índices de gestión, y la difusión y alineación estratégicas.

**Tabla 1.** Elementos de la gerencia estratégica

| INDICADOR                          | X    | CATEGORÍA                         |
|------------------------------------|------|-----------------------------------|
| LOS ESTRATEGAS                     | 4,54 | Muy alto cumplimiento / Fortaleza |
| DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO       | 4,65 | Muy alto cumplimiento / Fortaleza |
| DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO            | 4,54 | Muy alto cumplimiento / Fortaleza |
| OPCIONES ESTRATÉGICAS              | 4,77 | Muy alto cumplimiento / Fortaleza |
| FORMULACIÓN ESTRATÉGICA            | 4,38 | Muy alto cumplimiento / Fortaleza |
| GERENCIA ESTRATÉGICA EN CASCADA    | 4,44 | Muy alto cumplimiento / Fortaleza |
| ÍNDICES DE GESTIÓN                 | 4,44 | Muy alto cumplimiento / Fortaleza |
| DIFUSIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICAS | 4,59 | Muy alto cumplimiento / Fortaleza |
| DIMENSIÓN                          | 4,54 | Muy alto cumplimiento / Fortaleza |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Por lo evidenciado, para el investigador, las empresas bajo estudio han logrado una percepción clara de la importancia adjudicada a los elementos de la gerencia estratégica para lograr mayor efectividad de su gestión estratégica, comprendiendo que la gerencia estratégica es un proceso fundamental que nutre de información pertinente al momento de establecer la gestión estratégica. A continuación, se detallan los resultados alcanzados para cada uno de los indicadores medidos en la dimensión elementos de la gerencia estratégica. Comenzando con el indicador estrategas, puede observarse en la tabla 2 una media de 4,54, lo cual es indicativo

de muy alto cumplimiento, representando fortalezas para la gestión estudiada. Al detalle se detecta como todos los ítems ostentan muy alto cumplimiento, referidos estos así: la línea gerencial (gerentes de área, directores, jefes de departamento) son parte integral de los estrategas (4,54); la alta dirección promueve el desarrollo de estrategias, vistos como elemento clave del proceso de gerencia estratégica (4,54); y si en la medición de la gestión de operaciones participan los estrategas que elaboraron el plan estratégico (4,54); en todos estos casos se visualizan fortalezas para la gestión estratégica analizada.

**Tabla 2.** Elementos de la gerencia estratégica

| <b>INDICADOR: LOS ESTRATEGAS</b>               |  |             |  |
|--|--|-------------|--|
| <b>N°</b>                                      | <b>ÍTEMS</b>   | <b>X</b>    | <b>CATEGORÍA</b>                         |
| 1  | La línea gerencial (gerentes de área, directores, jefes de departamento) son parte integral de los estrategas.                 | 4,54        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 2  | La alta dirección promueve el desarrollo de estrategias, vistos como elemento clave del proceso de gerencia estratégica.       | 4,54        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 3  | En la medición de la gestión de operaciones participan los estrategas que elaboraron el plan estratégico.                      | 4,54        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| <b>Promedio Indicador</b>                      |  | <b>4,54</b> | <b>Muy alto cumplimiento / Fortaleza</b> |
| <b>INDICADOR: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> |  |             |  |
| <b>N°</b>                                      | <b>ÍTEMS</b>   | <b>X</b>    | <b>CATEGORÍA</b>                         |
| 4  | La misión de la gerencia está enmarcada dentro de los principios de la industria.  | 4,77        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 5  | La visión corporativa es tomada como guía para la formulación de estrategias.  | 4,54        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 6  | Las políticas corporativas definen la forma por medio de la cual las metas van a lograrse.                                     | 4,54        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 7  | Los objetivos orientan las acciones en búsqueda del cumplimiento de la visión.   | 4,77        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| <b>Promedio Indicador</b>                      |  | <b>4,65</b> | <b>Muy alto cumplimiento / Fortaleza</b> |
| <b>INDICADOR: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b>      |  |             |  |
| <b>N°</b>                                      | <b>ÍTEMS</b>   | <b>X</b>    | <b>CATEGORÍA</b>                         |
| 8  | En la elaboración del plan estratégico se realiza a priori el análisis objetivo de los problemas internos (auditoría interna). | 4,54        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 9  | En la elaboración del plan estratégico se realiza a priori el análisis objetivo de los problemas externos (auditoría externa). | 4,54        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 10   | En la elaboración del plan estratégico se realiza el establecimiento de las competencias o capacidades organizacionales.       | 4,54        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| <b>Promedio Indicador</b>                      |  | <b>4,54</b> | <b>Muy alto cumplimiento / Fortaleza</b> |

| <b>INDICADOR: OPCIONES ESTRATÉGICAS</b> |  |             |  |
|---|--|-------------|--|
| <b>N°</b>                               | <b>ÍTEMS</b>   | <b>X</b>    | <b>CATEGORÍA</b>                         |
| 11                                      | En el plan estratégico se definen los vectores de su comportamiento futuro.                                      | 4,77        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 12                                      | En el plan estratégico se analiza el comportamiento de su portafolio de productos.                               | 4,77        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 13                                      | En el plan estratégico se determinan las estrategias globales que le permitirán lograr eficientemente su misión. | 4,77        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| <b>Promedio Indicador</b>               |  | <b>4,77</b> | <b>Muy alto cumplimiento / Fortaleza</b> |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados son acordes a lo expuesto por David (2008), para quien los estrategas son personas que ubicados en sitios neurálgicos de la organización, tienen la capacidad y voluntad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño exitoso o no, en el presente y proyectarlo hacia el futuro. Tal como los gerentes de área, directores y jefes de departamento, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía. Es así como, el proceso de gestión estratégica se ha tornado muy participativo, donde todos los colaboradores se deben sentir comprometidos con los valores, visión, misión y objetivos de la empresa.

Los resultados muestran, a criterio del investigador que, en las empresas estudiadas se considera a los estrategas un elemento clave dentro de la gestión estratégica que llevan a cabo, asignándole a ésta la función que tiene por objetivo, fijar el curso concreto de acción a seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para realizarlos.

Seguidamente se explican los resultados para el indicador direccionamiento estratégico, el cual obtuvo una media de 4,65, indicando muy alto cumplimiento de este indicador en la gestión estratégica analizada, a su vez se detectó como una fortaleza de dicha gestión.

Al detalle, se visualiza como todos los ítems aplicados arriban a muy alto cumplimiento, permitiendo afirmar que estas empresas asumen con muy alto cumplimiento las actividades relacionadas a sí: la misión de la gerencia está enmarcada dentro de los principios de la industria (4,77); la visión corporativa es tomada como guía para la formulación de estrategias (4,54); las políticas corporativas definen la forma por medio de la cual las metas van a lograrse (4,54); y los objetivos orientan las acciones en búsqueda del cumplimiento de la visión (4,77); siendo todos estos aspectos fortalezas de la gestión analizada.

Los resultados son coincidentes con David (2008), para quien la imagen del futuro que se decide crear, mediante el direccionamiento estratégico, incluye definir objetivos en

diferentes niveles o planos, cuyo alcance va desde lo universal hasta lo particular. Para David (2008), es un proceso donde se debe definir claramente: principios, misión, visión, políticas y objetivos, que direccionarán el comportamiento de la organización.

Lo evidenciado permite al investigador afirmar que, en la gestión estratégica analizada, se valora en muy alto grado el direccionamiento estratégico como parte clave de dicha gestión, lo cual es indicativo de que se han centrado en el elemento necesario de la gerencia estratégica para el adecuado desarrollo de las organizaciones empresariales, orientándolo a la formulación de principios, misión, visión, políticas y objetivos. Este aspecto se convierte en una guía fundamental para la gestión estratégica, al momento de evaluar resultados esperados con lo formulado en el direccionamiento estratégico.

El siguiente indicador aplicado en esta dimensión es el diagnóstico estratégico, el cual fue evaluado con muy alto cumplimiento, tal como lo ratifica su media de 4,54, considerándolo una fortaleza de su gestión estratégica. Desglosando por ítems los resultados obtenidos, pudo visualizarse muy alto cumplimiento a todos los reactivos aplicados, de forma tal que: en la elaboración del plan estratégico se realiza a priori el análisis objetivo de los problemas internos (auditoría interna) y de los problemas externos (auditoría externa) (4,54 en ambos casos); así como el establecimiento de las competencias o capacidades organizacionales (4,54%), mirando estos aspectos como fortalezas de su gestión.

De esta forma, se valida en muy alto grado a Wayne (2005) cuando explica que, un

diagnóstico estratégico se deriva de la selección, concentración y análisis de los factores que afectan a la empresa, en su interior y en su entorno. Por ello, se puede considerar como elemento clave de toda gerencia estratégica; es exactamente la exploración, depuración, evaluación y selección de puntos débiles y fuertes.

Al analizar estos resultados se evidencia que, en las empresas bajo estudio, se está tratando este indicador como parte estratégica de su gestión, al concederle muy alto cumplimiento, entendiendo que este se alimenta de todas las reflexiones que se hacen en torno a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar o minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad del mismo dentro del proceso de gerencia estratégica.

Prosiguiendo en los resultados de esta dimensión, se abordan los obtenidos para el indicador opciones estratégicas. Tal como lo muestra la tabla 2, se arriba a una media de 4,77 indicando muy alto cumplimiento de este indicador como parte de los elementos de gerencia estratégica que aplican las empresas analizadas, convirtiéndolo en una fortaleza de la gestión.

En cuanto al desglose por ítem, puede visualizarse muy alto cumplimiento en todas las actividades medidas, de manera que en el plan estratégico: se definen los vectores de su comportamiento futuro; analizan el comportamiento de su portafolio de productos; y determinan las estrategias globales que le permitirán lograr eficientemente su misión (4,77,

para los tres casos); delineando estas actividades como fortalezas de su gestión.

Los resultados validan a Serna (2008), para quien luego de definido el direccionamiento estratégico, realizado el diagnóstico estratégico (análisis FODA) deberán explorarse las opciones que la empresa tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades. Para ello, con base en el FODA y en el diagnóstico, se deberá: definir los vectores de comportamiento futuro, analizar el comportamiento del portafolio de productos, definir objetivos globales, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

Lo mostrado permite afirmar que, en las empresas bajo estudio se aplica este elemento de gerencia estratégica con muy alto cumplimiento, visualizándose como las posibles rutas o caminos a seguir para alcanzar la visión de la organización. Como tal, se constituye en un elemento clave dentro de la gerencia estratégica, que les sirve de guía al momento de que la empresa implemente su gestión estratégica, es entonces un indicador de lo logrado en virtud de lo esperado.

Ahora bien, en cuanto al indicador formulación estratégica, mostrado en la tabla 3, se otorga muy alto cumplimiento a las

actividades vinculadas al mismo al arribar a una media de 4,38; siendo una fortaleza de la gestión. Al detalle de sus ítems, se observa muy alto cumplimiento de que: la línea supervisora considere que los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales de la industria (4,77); las estrategias de la gerencia definen las acciones básicas que deben realizarse para lograr la ejecución de un proyecto estratégico (4,23); y la gerencia es consciente de la importancia del presupuesto estratégico para la ejecución de los proyectos (4,54); al mismo tiempo que otorgan alto cumplimiento al que en los planes de acción se consideren las tareas que debe realizar cada unidad para concretar las estrategias en un plan operativo (4,00); siendo todos estos aspectos fortalezas de la gestión, según el baremo diseñado.

Los resultados obtenidos son análogos a las afirmaciones de Serna (2008), para quien la formulación estratégica consiste en seleccionar los proyectos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión.

**Tabla 3.** Elementos de la gerencia estratégica (Continuación)

| <b>INDICADOR: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b>         |   |             |  |
|---|---|-------------|--|
| <b>N°</b>   | <b>ÍTEMS</b>  | <b>X</b>    | <b>CATEGORÍA</b>                         |
| 14  | La línea supervisora considera que los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales de la industria.                                | 4,77        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 15  | Las estrategias de la gerencia definen las acciones básicas que deben realizarse para lograr la ejecución de un proyecto estratégico.                           | 4,23        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 16  | En los planes de acción, se consideran las tareas que debe realizar cada unidad para concretar las estrategias en un plan operativo.                            | 4,00        | Alto cumplimiento / Fortaleza            |
| 17  | La gerencia es consciente de la importancia del presupuesto estratégico para la ejecución de los proyectos.   | 4,54        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| <b>Promedio Indicador</b>                         |   | <b>4,38</b> | <b>Muy alto cumplimiento / Fortaleza</b> |
| <b>INDICADOR: GERENCIA ESTRATÉGICA EN CASCADA</b> |   |             |  |
| <b>N°</b>   | <b>ÍTEMS</b>  | <b>X</b>    | <b>CATEGORÍA</b>                         |
| 18  | El proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre los niveles de la organización, de arriba hacia abajo y viceversa.                             | 4,54        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 19  | La gerencia en su ejecución retroalimenta todo el proceso estratégico, a fin de que este se dinamice definiendo los ajustes que en un momento dado se requiera. | 4,77        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 20  | La gerencia integra un sistema de interrelaciones que hace de ella un proceso ampliamente participativo.  | 4,00        | Alto cumplimiento / Fortaleza            |
| <b>Promedio Indicador</b>                         |   | <b>4,44</b> | <b>Muy alto cumplimiento / Fortaleza</b> |

| <b>INDICADOR: ÍNDICES DE GESTIÓN</b>                 |  |             |  |
|--|--|-------------|--|
| <b>N°</b>  | <b>ÍTEMS</b>   | <b>X</b>    | <b>CATEGORÍA</b>                         |
| 21   | En el proceso estratégico se definen los índices que permiten medir el desempeño de la organización.   | 4,77        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 22   | La auditoría estratégica constituye el elemento fundamental en la consolidación de la cultura estratégica.   | 3,77        | Alto cumplimiento / Fortaleza            |
| 23   | Los índices de gestión aseguran la integración entre los resultados operacionales y estratégicos.  | 4,77        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| <b>Promedio Indicador</b>                            |  | <b>4,44</b> | <b>Muy alto cumplimiento / Fortaleza</b> |
| <b>INDICADOR: DIFUSIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICAS</b> |  |             |  |
| <b>N°</b>  | <b>ÍTEMS</b>   | <b>X</b>    | <b>CATEGORÍA</b>                         |
| 24   | La difusión del plan estratégico se realiza de manera que cada entidad (proceso/ unidad organizacional/ personas) identifiquen las acciones con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de los objetivos articulares. | 4,23        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 25   | La difusión del plan estratégico logra la alineación organizacional (estrategias, procesos, personas, cliente) con el plan asegurando una visión compartida.   | 4,77        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| 26   | El proceso de difusión del plan estratégico constituye un elemento fundamental en la efectiva ejecución de la estrategia organizacional.   | 4,77        | Muy alto cumplimiento / Fortaleza        |
| <b>Promedio Indicador</b>                            |  | <b>4,59</b> | <b>Muy alto cumplimiento / Fortaleza</b> |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Este indicador, considerado como fundamental en cualquier gestión estratégica, muestra muy alto cumplimiento, permitiendo afirmar que en las empresas bajo estudio se posee conciencia de que la formulación estratégica es el proceso de la planificación donde se seleccionan proyectos o áreas estratégicas que han de integrar el plan

estratégico, con base a lo acordado en el direccionamiento, constituyendo un elemento clave para la efectiva ejecución de la gestión estratégica.

Continuando con el análisis, en la tabla 3 también se aprecia que al indicador gerencia estratégica en cascada se le atribuye muy alto cumplimiento como parte de los elementos de

gerencia estratégica que se aplican, con una media de 4,44; viéndola como fortaleza de la gestión estratégica que desarrollan.

Adicional a esto, al desglosar por ítems se tiene lo siguiente: atribuyeron muy alto cumplimiento al que el proceso estratégico sea una tarea distribuida en cascada entre los niveles de la organización, de arriba hacia abajo y viceversa (4,54); y que la gerencia en su ejecución retroalimente todo el proceso estratégico, a fin de que este se dinamice definiendo los ajustes que en un momento dado se requiera (4,77); mientras otorgaron alto cumplimiento a lo referido a si la gerencia integra un sistema de interrelaciones que hace de ella un proceso ampliamente participativo (4,00); todos estos ítems demostraron fortalezas de la gestión.

Este muy alto cumplimiento alcanzado por el indicador valida a Serna (2008), para quien la gerencia estratégica parte del supuesto de que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre los niveles de la organización, de arriba hacia abajo y viceversa. Para ello divide los niveles de la organización en tres (3): nivel superior (corporativo), segundo nivel (funcional o táctico) y tercer nivel (operativo).

Estos resultados ponen de manifiesto que, en las empresas bajo estudio, se ha sabido integrar un sistema de interrelaciones que hace de la gerencia un proceso ágil, flexible, dinámico y ampliamente participativo. Su ejecución retroalimenta todo el proceso, a fin de que este se dinamice y defina los ajustes o acciones que en un momento dado se requiera. Así, la gerencia estratégica en cascada es un elemento indispensable para establecer, de manera clara y

precisa, las funciones de la gestión estratégica dentro de la organización

De igual manera, en la tabla 3, se presentan los resultados del trabajo de campo para el indicador índices de gestión, evidenciándose una media de 4,44 indicando muy alto cumplimiento de este indicador, por ende se constituye en una fortaleza de la gestión analizada. En cuanto al comportamiento de los ítems utilizados, se tiene muy alto cumplimiento en cuanto a sí: en el proceso estratégico se definen los índices que permiten medir el desempeño de la organización (4,77); y si los índices de gestión aseguran la integración entre resultados operacionales y estratégicos (4,77); mientras, consideran con alto cumplimiento el que la auditoría estratégica constituya el elemento fundamental en la consolidación de la cultura estratégica (3,77); delineando todas estas actividades como fortalezas de la gestión.

Estas evidencias validan a Serna (2008) quien opina que, el desempeño de la empresa debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base a los objetivos, los planes de acción y el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. Estos índices se constituyen en unidades de medidas del desempeño de las variables que componen el sistema de medición de la gestión.

De acuerdo a lo evidenciado, las empresas analizadas confieren muy alto cumplimiento a los índices de gestión como una forma clave de retroalimentar sus procesos, de monitorear el avance o la ejecución de los planes estratégicos; constituyéndolos en la relación cuantitativa entre las metas planeadas, objetivos, estándares

relacionados con los indicadores y resultados logrados.

En último caso, para la dimensión estudiada, elementos de la gerencia estratégica, se muestra lo obtenido para el indicador difusión y alineación estratégicas, el cual, tal como se ve en la tabla 3, arribó a muy alto cumplimiento (media de 4,59), siendo una fortaleza de la gestión estudiada.

Detallando para cada ítem involucrado, se tiene muy alto cumplimiento en lo referido a sí la difusión del plan estratégico: se realiza de manera que cada entidad (proceso / unidad organizacional / personas) identifiquen las acciones con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de los objetivos articulares (4,23); si logra la alineación organizacional (estrategias, procesos, personas, cliente) con el plan asegurando una visión compartida (4,77); y si constituye un elemento fundamental en la efectiva ejecución de la estrategia organizacional (4,77); todos los ítems involucrados a estas actividades son fortalezas de la gestión.

Dado los resultados, se evidencia alta coincidencia con Cabanelas (2007) para quien la difusión y alineación estratégica es un proceso para que, a partir del plan estratégico a largo plazo, cada entidad (proceso/ unidad organizacional/ personas) identifiquen y definan las acciones y objetivos articulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos. Es el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes.

En virtud de que la difusión y alineación estratégica muestra muy alto cumplimiento, el investigador asume que en las empresas

estudiadas se da prioridad a este aspecto en la gestión estratégica que ejecutan, demostrando que el no tener un entendimiento común del plan estratégico de la organización, puede generar que cada miembro de la organización se genere una imagen distinta de lo que espera y desea lograr, por tanto enfocará sus esfuerzos y acciones de acuerdo a dicha imagen. Por ello, es indispensable establecer una estrategia de formación intensiva que asegure el entendimiento e interpretación adecuado de las directrices estratégicas.

A manera de resumen de esta dimensión, se describieron los indicadores considerados como elementos claves de la gerencia estratégica, observándose que en las empresas prestadoras del servicio de perforación direccional a la industria petrolera occidente, se posee muy alto cumplimiento de todos los indicadores, acotándose que la gerencia estratégica es una herramienta de primer orden en la administración, antes de tomar decisiones sobre la organización, ejecución y control de los planes, programas y proyectos de inversión que adelantan las empresas modernas, por tanto, constituye un proceso dentro de las ciencias administrativas que tiene como finalidad mejorar la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

## CONCLUSIONES

Se identificaron los elementos de la gerencia estratégica en las empresas prestadoras del servicio de perforación direccional a la industria petrolera en el occidente de Venezuela., se puede concluir que los mismos tienen muy alto cumplimiento en la gestión analizada, siendo esto una fortaleza

para dicha gestión. Aquí pudo evidenciarse muy alto cumplimiento de cada uno de los elementos de la gerencia estratégica medida.

Sin embargo, debe acotarse que en los elementos formulación estratégica, gerencia estratégica en cascada e índices de gestión se detectaron actividades catalogadas con alto cumplimiento, las cuales pueden ser consideradas como oportunidades de mejora de la gestión.

Así entonces, en la formulación se señala el que en los planes de acción se consideren las tareas que debe realizar cada unidad para concretar las estrategias en un plan operativo; en la gerencia estratégica en cascada el que la gerencia integre un sistema de interrelaciones que hace de ella un proceso ampliamente participativo; y en los índices de gestión, lo referente a si la auditoría estratégica constituya el elemento fundamental en la consolidación de la cultura estratégica; siendo todas estas actividades puntos clave en el cumplimiento de cada proceso señalado.

## REFERENCIAS

- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Edición electrónica gratuita. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm)
- Cabanelas, J. (2007). *Dirección de empresas: Bases en un entorno abierto y dinámico*. Editorial Ediciones Pirámide. Bogotá, Colombia
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 6ta edición. Editorial Prentice Hall. México
- Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Sexta Edición. Ediciones Quirón. Bogotá. Colombia
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica. Teoría, metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Décima edición. 3R Editores. Bogotá, Colombia