

HABILIDADES GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN EMPRESAS MIXTAS DEL SECTOR PETROLERO

(Management skills for the development of strategic thinking
in mixed companies in the oil sector)

Lenin Torres Silva

lenintorresproductions@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7155-6928>
Lenin Torres Productions LLC, Estados
Unidos

Joscellym Díaz Ferrer

joscellym@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4504-5224>
Lenin Torres Productions LLC, Estados
Unidos



RESUMEN. El presente estudio busca analizar las habilidades del gerente que permitan desarrollar el pensamiento estratégico en las empresas mixtas del sector petrolero del municipio Maracaibo - estado Zulia. Para cumplir con dicho propósito se estructuró un marco teórico sustentado en los planteamientos de autores como Cuenca, Matilla y Compte (2020), Martínez (2016a, 2016b), Mendoza y López (2016), Rivas (2014), entre otros. La metodología utilizada fue descriptiva y de campo, con un diseño no experimental y transeccional. Para la muestra, por su condición de finita, no se aplicaron técnicas estadísticas de selección. Como instrumentos de recolección de datos se aplicó un cuestionario tipo encuesta contentiva de 18 ítems con escala de medición tipo Likert cuya validez se determinó mediante el juicio de cinco expertos y la confiabilidad medida a través del Alpha Conbrach arrojó un resultado de 0,84. Los resultados permitieron concluir, principalmente, que las relaciones públicas, la toma de decisiones y la efectividad personal resultan inadecuadas entre las empresas seleccionadas para el estudio.

Palabras clave: habilidades, logro de resultados, motivación, pensamiento estratégico, relaciones públicas.

ABSTRACT. This study seeks to analyze the manager's skills that allow the development of strategic thinking in joint ventures in the oil sector of the Maracaibo municipality - Zulia state. To fulfill this purpose, a theoretical framework was structured based on the proposals of authors such as Cuenca, Matilla and Compte (2020), Martínez (2016a, 2016b), Mendoza and López (2016), Rivas (2014), among others. The methodology used was descriptive and field, with a non-experimental and transectional design. For the sample, due to its finite condition, statistical selection techniques were not applied. As data collection instruments, a survey-type questionnaire containing 18 items with a Likert-type measurement scale was applied, the validity of which was determined through the judgment of five experts and the reliability measured through Alpha Conbrach yielded a result of 0.84. The results allowed to conclude, mainly, that public relations, decision-making and personal effectiveness are inadequate among the companies selected for the study.

Keywords: skills, achievement of results, motivation, strategic thinking, public relations.

Recibido: 30/11/2020

Aceptado: 23/03/2021

Torres Silva, L. y Díaz Ferrer, J. (2021). Habilidades gerenciales para el desarrollo del pensamiento estratégico en empresas mixtas del sector petrolero. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(1), 1-22. DOI: www.doi.org/10.47666/summa.3.1.15

1. Introducción.

El pensamiento estratégico depende en gran medida de la intuición con una modesta cantidad de análisis. Mendoza y López (2015) plantean que este es la demostración de cómo la empresa a través de sus lineamientos organizacionales desarrolla la capacidad de ser competitiva en su entorno, donde los integrantes de la misma desempeñan un rol significativo en las acciones a seguir para el logro de los objetivos y metas programados en atención a las necesidades dictaminadas por el mercado.

De acuerdo con lo expuesto, Gutiérrez (2020) manifiesta que el gerente de hoy debe poseer una serie de habilidades y cualidades, como el conocimiento para poder competir en el nuevo y cambiante entorno, de tal forma que los encargados de las funciones directivas deben fortalecer su formación desarrollando competencias que les permitan la óptima toma de decisiones en pro de los miembros que integran su colectividad organizacional. Los gerentes son determinantes en las organizaciones pues crean oportunidades para los empleados y fomentan la mejora de la productividad. Por eso, cuando el gerente logra estos valiosos resultados la gente a quien supervisa puede llegar a ser más eficiente.

De allí la importancia de fortalecer el pensamiento estratégico en los gerentes de las organizaciones petroleras centrado en la identificación de aquellas características que les permitan a los individuos alcanzar un desempeño superior y asegurar el desarrollo de las competencias de las personas para promover conocimientos técnicos, así como el compromiso profesional hacia los estándares fijados por estas. Así, el personal directivo del sector petrolero venezolano, específicamente en las empresas mixtas, deberá deslindarse en gran parte de la carga administrativa y plantear transformaciones que inviten a un proceso renovador ajustado a los cambios que se pretenden lograr.

Tal situación no significa que deje de lado sus funciones tradicionales; más bien su trascendencia radica en que deberá ser capaz de cumplir con las mismos, porque le son ineludibles, pero a su vez redimensionar sus acciones en función de sus competencias,

conocimientos y habilidades. Es por ello, que el presente estudio busca analizar las habilidades del gerente que permitan desarrollar el pensamiento estratégico en las empresas mixtas del sector petrolero del municipio Maracaibo del estado Zulia.

2. Pensamiento estratégico en las organizaciones.

El pensamiento estratégico es la coordinación de varias mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de la manera más satisfactoria para todos. Al respecto, Mendoza y López (2015) lo definen como la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. Es por ello que su propósito es ayudar a explorar los desafíos futuros, tanto previsible como imprevisible, más que preparar a la gerencia para un posible mañana único. En ese orden de ideas, es importante destacar que, para Rodríguez y Rodríguez (2017), es la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas.

En ese contexto es importante destacar que los autores coinciden en que el pensamiento estratégico consiste en la combinación del juicio analítico y de la aplicación del pensamiento creativo con el objetivo fundamental de poder lograr obtener ventajas competitivas; a su vez, prepara a la organización para posibles eventos previsible y para aquellos sucesos imprevistos que pudieran presentarse en el futuro cercano. Este puede llevarse a cabo todos los días por los equipos de administración de cualquier tipo de industria.

Por su parte, Rodríguez y Rodríguez (2017) junto Mendoza y López (2015) relacionan el pensamiento estratégico con un proceso en donde se combinan el juicio analítico, el razonamiento en conjunción con la creatividad y la intuición para lograr un mañana mejor y obtener ventajas competitivas; mientras que para Nava (2020), consiste en evaluar el entorno y crear estrategias que tomen por sorpresa a la competencia. Labarca (2008) añade que es un estado de conciencia, una actitud y una cultura orientada a ser proactivos, a adelantarse al futuro

hasta alcanzar una comprensión y conocimiento de la empresa y el negocio de una manera más global.

Por su parte, Gioffreda (2019) expresa que el pensamiento estratégico es de horizontes lejanos ya que toma en cuenta lo que no se ve, lo que no está y/o lo que no ha llegado; es decir, asume como variable a la incertidumbre, a lo desconocido y al futuro a largo plazo, además que se nutre de un pensamiento racional y secuencial asociado a la actitud de las personas.

En síntesis, el pensamiento estratégico en las organizaciones mixtas del sector petrolero es la demostración de cómo los lineamientos organizacionales contribuyen al desarrollo de la capacidad de ser competitivos en el ámbito organizacional, donde los integrantes de las mismas desempeñan un rol significativo en las acciones a seguir para el logro de los objetivos y metas programados en atención a las necesidades diagnosticadas por el mercado. En ese sentido, se puede afirmar que es la capacidad de poder crear un futuro mejor en cualquier organización por medio de la conjunción del análisis del entorno donde opera, a través del juicio razonado con las diferentes teorías gerenciales, con la aplicación del pensamiento creativo de los encargados de planificar los destinos organizacionales para romper lo convencional y diseñar estrategias, productos y/o servicios con ventajas competitivas superiores.

3. Habilidades del gerente para desarrollar el pensamiento estratégico.

El potencial humano es un atributo de las personas que les permite desarrollarse y gozar de bienestar sin afectar a otros, ejerciendo la capacidad de elegir de acuerdo con su propio y libre deseo; es el desarrollo realizado por la gente con su participación en actividades y procesos de su vida. Como lo expresan Useche, Salazar, Barragán y Sánchez (2020), a lo largo de la historia de la humanidad se han generado y probado diversas ideas en los ámbitos físico, biológico, psicológico y social producido por el potencial de las personas para pensar, observar, experimentar, transformar, analizar y valorar los resultados de su entorno. Estas ideas y acciones reflejan la capacidad del hombre de

transformarse a sí mismo y a su entorno material y social haciendo uso de sus habilidades.

En ese contexto se tiene que el potencial de cambio experimentado por las personas permite la transformación de sus concepciones del mundo a partir de nuevas vivencias e informaciones conduciéndose a niveles más profundos de entendimiento orientando su acción a partir de estas transformaciones en el personal se evidencia un incremento en sus niveles de productividad laboral. Según Martínez y Padilla (2020), uno de los aspectos fundamentales para entender y estimar el potencial humano es la voluntad y la habilidad de concebir, explorar, probar y demostrar estrategias innovadoras dimensionando las necesidades, oportunidades y logros del ser humano a partir de su relación con su contexto, siendo fuente de progreso, felicidad y realización.

Por lo antes expuesto, queda claro que el gerente debe aprender a desarrollar el pensamiento estratégico con base en sus capacidades y habilidades para desenvolverse efectivamente y ser más competitivo. En consonancia con esto, Martínez (2016a) establece que la habilidad es cualquier serie de aptitudes y comportamientos que ayudan a una persona a cumplir una meta. Bajo un enfoque gerencial, se propone una clasificación de las habilidades que caracterizan el trabajo exitoso de un gerente, entre las que forman parte:

3.1. La habilidad técnica.

Las habilidades técnicas son las capacidades que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de origen práctico, mediante el uso de equipos tecnológicos. Según Stoner, Freeman y Gilbert (2004:247):

“Implican la capacidad que debe poseer para usar el conocimiento técnico, los métodos, técnicas y medios necesarios para la ejecución de tareas relacionadas a su campo y así realizar un buen trabajo de planificación y organización de los procesos. A su vez, esta experiencia le permitirá impartir conocimientos y soluciones de

problemas a sus empleados y al mismo tiempo motivarlos a la mejora continua en las labores que realizan”.

Con base a esto, se consideran las habilidades del pensamiento estratégico para la competitividad las siguientes:

a) Relaciones públicas: habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estadales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad en general. Para Cuenca, Matilla y Compte (2020) las relaciones públicas es una disciplina planificada y deliberada que se lleva a cabo de modo estratégico gestionar la comunicación entre una organización y un mapa de públicos clave para construir, administrar y mantener su imagen positiva. Tiene la característica de ser una forma de comunicación bidireccional, puesto que no sólo se dirige a su público (tanto interno como externo) sino que también escucha y atiende sus necesidades favoreciendo la mutua comprensión y permitiendo que se use como una potente ventaja competitiva a la hora de pretender un posicionamiento.

Por su parte, Arroyo y Yus (2008) manifiestan que las relaciones públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo cuyo principal objetivo es fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y su apoyo sobre acciones presentes y futuras.

En ese orden de ideas, es importante manifestar que Ries (2005) señala que estas implementan técnicas de negociación, marketing, publicidad y administración para complementar y reforzar su desempeño en el marco de un entorno social particular y único que debe ser estudiado con máximo esmero para que esas acciones puedan ser bien interpretadas y aceptadas por los distintos públicos a quienes se dirigen. Constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización

y ejecuta programas de acción y comunicación para ganar la comprensión y la aceptación del público con el fin de que una buena imagen de la compañía interfiera a través de los sentidos en sus respectivos públicos para así lograr la obtención de mejores posibilidades para competir y obtener mejores dividendos.

En las organizaciones mixtas del sector petrolero del municipio Maracaibo del estado Zulia puede considerarse como la promoción de simpatía y buena voluntad entre los miembros de las mismas, con otras empresas, instituciones y personas, mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública.

b) Toma de decisiones: habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas. Ahora bien, la realidad dista mucho de ser ésta puesto que, si bien en algunos casos una decisión resultase prácticamente una respuesta inmediata con respecto a algún estímulo que represente la necesidad de escoger entre alternativas, en el interior de la mente ocurre un complejo conjunto de procesos que generan como resultado la escogencia de una alternativa entre varias. Esto es, en esencia, lo que se conoce como el proceso de toma de decisiones (Contreras, Sarabia y Sarabia, 2017). Así, se plantea como una gran responsabilidad, sobre todo en las organizaciones mixtas del sector petrolero, donde se dirige a un grupo de personas que laboran por un fin para así desarrollar procedimientos específicos.

c) Efectividad personal: habilidad o capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender sus puntos de vista y crear sinergia para lograr resultados. La efectividad personal, según Ascón y Argibay (2020), es el grado de competencia que posee una persona para alcanzar sus objetivos personales en cada uno de sus contextos, incluido el organizacional. La misma está basada en el principio de la confiabilidad y constituye la relación consigo mismo.

En relación a lo anterior, Rivas (2014) establece claramente que existen una serie hábitos que deben ser aplicados en forma integral, interrelacionada y secuencial. Estos están relacionados a la efectividad personal y organizacional que deben ser aplicadas en forma integral para

propiciar su sinergia. Esos hábitos se relacionan con el logro de la victoria privada, la victoria pública y aquellos que ayuden a mejorar sustantivamente las dimensiones de la personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. La clave de su efectividad reside una aplicación integrada, interrelacionada y secuencial.

3.2. La habilidad humanista.

Están estrechamente vinculadas con la comunicación e interacción que deben establecer los gerentes con las personas que les rodean: empleados, supervisores, clientes, directores y otros, para promover la armonía y el trabajo en equipo. Esta posición se traduce en la sensibilidad o capacidad que la persona debe poseer para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo dirigido, logrando de esa manera, minimizar los problemas o malos entendidos que puedan afectar el proceso de comunicación, el cual subyace en cada una de las fases del desempeño del sistema (Stoner, Freeman y Gilbert, 2004). Dentro de la habilidad humanista destaca:

a) Comunicación: mide la habilidad para recibir, comprender y transmitir en forma oral y escrita ideas e información de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo (Garcés y Mora, 2020). Sarell (2020) define la comunicación como el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Ante los planteamientos formulados, la comunicación es primordial en las organizaciones por cuanto constituye un elemento fundamental para el desarrollo de las actividades y de los procesos productivos de las mismas.

b) Motivación: son los intereses de una persona que considera y desea consistentemente. La motivación dirige, conlleva, y selecciona el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Al nivel del campo gerencial, es un elemento clave para el éxito de una gestión. En tal sentido, Fong, Curiel y Brito (2017) manifiestan que un motivo es un

estado interno que da energía, activa o mueve y que dirige o canaliza la conducta hacia metas.

Al respecto, Herмосilla, Amutio, Da Costa y Páez (2016) expresan que la motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por alcanzar cualquier meta, este enfoque se limita a los fines de la organización a efectos de proyectar el interés particular en la conducta laboral.

c) Liderazgo: habilidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo. Atendiendo a estas consideraciones, se resume que dichas habilidades son capacidades que tiene una persona para desarrollar, dirigir y liderar a otros con la finalidad de explotar su máximo potencial asumiendo como visión el bienestar de la empresa. Chiavenato (2003:151) considera el liderazgo como la “influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Para Herмосilla, Amutio, Da Costa y Páez (2016), es la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

d) Construcción de relaciones: habilidad para crear y mantener contactos amistosos que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo. Como complemento, se puede definir como la habilidad que tiene un individuo de persuadir o influir sobre otras personas de manera asertiva con el fin de cumplir con los objetivos planeados alcanzando así las metas organizacionales.

3.3. La habilidad conceptual.

Consiste, según Stoner, Freeman y Gilbert (2004), en la capacidad para percibir el panorama general de la empresa, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender la relación

entre ellos y así darle claridad al entorno de trabajo desde todas las perspectivas. Esta situación ayuda a generar ideas las cuales harán que los sistemas y los procesos mejoren continuamente partiendo de una eficiente dirección de la figura gerencial.

Para Stoner, Freeman y Gilbert, (2004), señalan que las habilidades son esenciales para que un gerente pueda desarrollar el pensamiento estratégico, su importancia relativa dependerá, sobre todo, del rango del gerente en la organización. La habilidad técnica es más importante en los niveles más bajos, la humanista, aunque importante para los gerentes de todos los niveles, es primordial para los mandos medios; su capacidad para despertar las habilidades técnicas de los subalternos es más importante que la eficiencia técnica personal. Para los autores la importancia de la habilidad conceptual va aumentando conforme se asciende por los estratos de un sistema administrativo. En consecuencia, es importante que los niveles más altos entiendan la escala entera de relaciones y el lugar de la organización en el tiempo. En estos niveles es donde el administrador debe tener una comprensión clara del panorama general, cursos de acción apropiados y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos organizacionales. Dentro de estas habilidades se tienen:

a) Desarrollo de estrategias: habilidad que tiene el gerente de adquirir conocimientos de la industria, desarrollar comprensión del cliente y desplegar el plan de servicio al cliente buscando emplear tácticas que le permitan el logro de los objetivos (García, Paz y Cantillo, 2019). González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019) mencionan que para poder desarrollar una estrategia acorde a las necesidades de una organización es fundamental tomar en cuenta algunas variables y factores que determinan la funcionalidad y la eficiencia de dichas estrategias con base en la estructura de la compañía.

Se deben considerar factores cuantitativos, cualitativos, organizacionales y los relativos al poder y al comportamiento, que son los que a menudo determinan el éxito de una estrategia en una situación específica. Estos elementos han mejorado la comprensión de lo que son las múltiples estructuras de metas organizacionales, la política de las

decisiones estratégicas, los procesos de negociación y los compromisos ejecutivos, la satisfacción en la toma de decisiones, el papel de las coaliciones en la administración estratégica y la práctica de “confundir” en la esfera pública.

En consonancia con lo anterior, Martínez (2016b) manifiesta que para el desarrollo de estrategias en las organizaciones se debe considerar que a menudo ocurren sucesos externos o internos sobre los que la administración esencialmente no tiene control alguno y que precipitan decisiones urgentes conformando la futura posición estratégica de la empresa. Por ello, las empresas requieren un proceso incremental para manejar los cruciales cambios psicológicos y de poder que determinan la dirección global del programa y sus consecuencias. Estos procesos contribuyen a unificar los aspectos analíticos y conductuales de las decisiones de diversificación, generan el amplio consenso conceptual, las actitudes de aceptación de riesgos, la flexibilidad de la organización y de los recursos, y el dinamismo adaptativo que determinan tanto la secuencia como la dirección de las estrategias de diversificación.

En relación a lo antes expuesto, en el desarrollo de una estrategia en las empresas mixtas del sector petrolero deben intervenir distintas variables que no siguen una “regla general” ya que cada organización cuenta con una estructura y un sistema propios. Todos los elementos que conforman a una empresa se manejan de diferente manera en sus respectivos círculos desde su cultura organizacional, el comportamiento de los empleados, los sistemas que utilizan, entre otros. Es por ello que antes de desarrollar una estrategia se debe conocer bien la empresa desde las raíces y partir de ahí para proponer estrategias, plantear objetivos, y hacer que sea realmente exitosa.

b) Logro de los resultados: habilidad que tiene el gerente en responder a los clientes, dirigir proyectos, manejar riesgos, aplicar conocimientos y aplicar tecnología, que le permitan mejorar los procesos y poder cubrir sus objetivos (Bonifaz, 2012).

c) Conocimiento del servicio: es la comprensión que añade valor real a la compañía mediante la gestión del conocimiento, de esta manera

este discernimiento circula a otras unidades de la organización o de la empresa o del servicio para beneficio de todos. Es la información que posee una persona sobre áreas específicas, es decir, el conocimiento es una competencia compleja; en general las evaluaciones no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma que se utilizan en el puesto. En primer lugar muchas evaluaciones miden la memoria cuando realmente lo que importa la información (Martínez, 2018).

En línea con lo anterior, Fontalvo, De La Hoz y De La Hoz (2020) manifiestan que el conocimiento del servicio son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta. Por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

No obstante, Horovitz (2004) expone que el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera que se ofrezcan en adición al producto o servicio básico, aspiración que se fundamenta en el precio, la imagen y la reputación de éstos. En ese sentido, se tiene que el conocimiento del servicio por parte del personal de las empresas mixtas del sector petrolero es considerado como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra de manera intangible, obteniendo como resultado una experiencia, a la cual se le llama servicio.

4. Metodología.

El estudio, de acuerdo con sus características metodológicas, fue considerado de tipo descriptivo y de campo bajo un diseño no experimental y transeccional. Se establecieron dos poblaciones: la primera de ellas quedó constituida por un grupo de nueve (9) personas que forman parte del personal gerencial de las empresas mixtas del sector petrolero del municipio Maracaibo del estado Zulia, como lo son a) Petroregional del Lago, b) Petroboscan y c) Petrowayuu, ubicadas en

el municipio Maracaibo del estado Zulia; mientras que la segunda población estuvo estructurada por un grupo de cuarenta y cinco (45) trabajadores del área administrativa para cada una de las empresas mencionadas. Dicha población fue considerada un censo poblacional debido a su accesibilidad. Como instrumentos de recolección de datos se aplicó un cuestionario tipo encuesta contentivo de dieciocho (18) ítems con escala de medición tipo Likert. Para determinar su validez fue sometido al juicio de cinco (5) expertos y para medir la confiabilidad se calculó el coeficiente Alpha Conbrach que un resultado de 0,84. Los datos obtenidos fueron analizados utilizando estadística descriptiva a través de distribuciones de frecuencias absolutas y relativas.

5. Resultados.

A continuación cada uno de los resultados derivados del presente estudio para dar respuesta al objetivo de la investigación:

Tabla 1. Habilidades técnicas.

Indicador	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	G	T	G	T	G	T	G	T
	%	%	%	%	%	%	%	%
Relaciones publicas	00	2.5	30.0	25.0	70.0	66.6	00	00
Toma de decisiones	00	00	31.6	32.0	00	1.2	68.3	66.6
Efectividad personal	00	00	43.3	42.3	00	2.5	56.6	55.1
Promedio	00	0.8	34.9	33.1	23.3	23.4	41.6	40.5
Porcentaje	0.4%		34.0%		23.3%		41.0%	

Leyenda: G=Gerentes

T=Trabajadores

Fuente: elaboración propia (2020).

De acuerdo a lo datos recogidos en la tabla 1, se puede conocer que 41,0% de gerentes y trabajadores consideran que habilidades como las relaciones publicas, toma de decisiones y efectividad personal nunca están presentes; 34,0 % estima que casi siempre, 23,3% que casi nunca y apenas un 0,4% considera que siempre. Entre estas habilidades la que obtuvo su mayor puntaje en la categoría de casi nunca fue “relaciones

publicas” con un 70,0% y 66,6% respectivamente, seguido por “toma de decisiones” con un promedio de 68,3% y 66,6% respectivamente en la categoría de nunca. Por último, efectividad personal obtuvo un puntaje de 56,6 % y 55,1%, respectivamente, en la categoría de nunca.

Estos datos se orientan claramente hacia una tendencia negativa de estas habilidades dentro de la organización ya que se inclinan hacia las categorías de casi nunca y nunca, percibiendo las relaciones publicas, las toma de decisiones y la efectividad personal como habilidades técnicas inadecuadas en las empresas estudiadas. Esto difiere con lo planteado por Stoner, Freeman y Gilbert (2004), quienes señalan que esas habilidades implican la capacidad que se debe poseer para usar el conocimiento técnico, los métodos, técnicas y medios necesarios para la ejecución de tareas relacionadas al campo de acción, y así realizar un buen trabajo de planificación y organización de los procesos. A su vez, esa experiencia permitiría impartir conocimientos y soluciones de problemas a los empleados y al mismo tiempo motivarlos a la mejora continua en las labores que realizan.

Tabla 2. Habilidades humanas.

Indicador	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	G	T	G	T	G	T	G	T
	%	%	%	%	%	%	%	%
Comunicación	00	10.49	42.42	43.93	54.54	44.69	3.03	11.36
Motivación	00	0.15	54.54	36.21	33.33	47.72	12.12	16.36
Liderazgo	00	00	45.45	39.59	49.49	49.74	5.05	10.75
Construcción de las relaciones	00	00	54.54	49.09	39.21	34.06	9.34	15.15
Promedio	00	2.12	49.60	50.42	39.21	34.06	9.34	13.36
Porcentaje	1.06 %		50.01%		36.63 %		11.35 %	

Leyenda: G=Gerentes T=Trabajadores

Fuente: elaboración propia (2020).

En la Tabla 2 se observa que 50,01% considera que en la gerencia casi siempre se manifiestan las habilidades de comunicación, motivación, liderazgo y construcción de las relaciones, mientras que 36,63 % considera que casi nunca, 11,35% que nunca y apenas 1,06% que siempre. Para ampliar el análisis de los datos obtenidos en la tabla 2, se puede observar como el indicador “comunicación” obtuvo sus mayores puntajes en la categoría de casi nunca con un 54,54% para los gerentes y un 44,69% para los trabajadores. Así mismo, se tiene, para el indicador “motivación” los gerentes respondieron en su mayoría en la categoría de casi siempre con un 54,54%, mientras que los trabajadores contestaron en la categoría de casi nunca en un 47,72%.

Por otro lado, el indicador “liderazgo” obtuvo sus mayores puntajes tanto por parte de los gerentes como de los trabajadores en las categorías de casi nunca con un promedio de 49,49% y 49,74% respectivamente, mientras que para el indicador “construcción de las relaciones” tanto los gerentes como los trabajadores mantuvieron una tendencia hacia la categoría de casi siempre con un puntaje de 54,54% y 49,09%.

Con relación a lo antes señalado, a pesar de que uno de los puntajes mayores se ubicaron en el rango de casi siempre, otros resultados se ubicaron en los de casi nunca y nunca; esto permite inferir que la comunicación, la motivación, el liderazgo y la construcción de relaciones se describen en las empresas mixtas del sector petrolero de forma inadecuada constituyéndose en un aspecto negativo para las mismas.

Cabe mencionar que los datos antes enunciados difieren de los planteamientos teóricos de Stoner, Freeman y Gilbert (2004), quienes expresan que las habilidades humanas están estrechamente vinculadas con la comunicación e interacción que deben establecer los gerentes con las personas que les rodean: empleados, supervisores, clientes, directores y otros, para promover la armonía y el trabajo en equipo. Finalmente, esta posición se traduce en la sensibilidad o capacidad que la persona debe poseer para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo dirigiendo logrando de esa

manera minimizar los problemas o malos entendidos que puedan afectar el proceso de comunicación el cual subyace en cada una de las fases del desempeño del sistema.

Tabla 3. Habilidades conceptuales.

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	G	T	G	T	G	T	G	T
Desarrollo de estrategias	00	10.49	42.42	43.93	54.54	44.69	3.03	11.36
Logro de resultados	00	0.15	54.54	36.21	33.33	47.72	12.12	16.36
Promedio	00	5.32	48.48	40.07	43.93	46.20	7.57	13.86
Porcentaje	2.6 %		44.27 %		45.06 %		10.71 %	

Leyenda: G=Gerentes T=Trabajadores

Fuente: elaboración propia (2020).

Como se puede observar según los datos mostrados en la tabla 3, la población encuestada contestó a cada una de las interrogantes planteadas de la siguiente forma: el 45,06% de gerentes y trabajadores de las empresas objeto de estudio consideran que casi nunca están presentes el desarrollo de estrategias y el logro de resultados, las cuales escasamente permiten desarrollar el pensamiento estratégico en las empresas mixtas del sector petrolero del municipio Maracaibo del estado Zulia; por otro lado, los demás encuestados respondieron en un 44,27% que casi siempre, 10,71 % que nunca y apenas un 2,06% considera que siempre.

A pesar que la categoría casi nunca obtuvo un mayor porcentaje sobre las demás, se observa que de forma individual el “desarrollo de estrategias” obtuvo su mayor puntaje en la categoría de casi nunca con un 54,54% para los gerentes y 44,69% para los trabajadores. En el mismo orden de ideas, se tiene, que para “logro de resultados” los gerentes respondieron en su mayoría en la categoría de casi siempre con

un 54,54% mientras que los trabajadores contestaron en la categoría de casi nunca en un 47,72%.

En razón de los resultados antes obtenidos, tanto el desarrollo de estrategias como el logro de resultados están lejanos a su aplicación, considerándose un comportamiento de regular o moderadamente inadecuado. Esto va en contraposición a lo planteado por Stoner, Freeman y Gilbert, (2004), quienes indican que la importancia de la habilidad conceptual va aumentando conforme se asciende por los estratos de un sistema administrativo. En consecuencia, es importante que los niveles más altos entiendan la escala entera de relaciones y el lugar de la organización en el tiempo. En estos niveles es donde el administrador debe tener una comprensión clara del panorama general, cursos de acción apropiados y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos organizacionales.

Tabla 4. Resumen de habilidades.

Habilidades	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	G	T	G	T	G	T	G	T
	%	%	%	%	%	%	%	%
Técnicas	0.4		34.0		23.3		41.0	
Humanas	1.06		50.01		36.63		11.35	
Conceptuales	2.6		44.27		45.06		10.71	
Promedio	1.35 %		42.76 %		34.99 %		21.02 %	

Leyenda: G=Gerentes T=Trabajadores

Fuente: elaboración propia (2020).

En la tabla 4 se observa que: 42,76% de gerentes y trabajadores de las empresas mixtas del sector petrolero del municipio Maracaibo del estado Zulia manifiesta que casi siempre están presentes en la gerencia las habilidades técnicas, humanas y conceptuales; un 34,99% respondió que casi nunca mientras que 21,02% señaló que nunca. Solo un 1,35% sostiene que siempre. Así, la tabla 4 permite conocer que la presencia de habilidades técnicas, humanas y conceptuales es escasa en la organización por parte de los directivos y trabajadores ya que la mayoría

oriento sus respuestas a la categoría de casi nunca y nunca, lo que permite considerar un comportamiento moderadamente inadecuado.

Los datos obtenidos difieren de los constructos teóricos de Martínez (2016b), quien señala que las habilidades son aquellas acciones, conductas, conjunto de recursos cognitivos y patrones de comportamiento implicados en cualquier actividad o propósito. La adquisición de estas habilidades se obtiene a través de un proceso de aprendizaje, el cual permite responder a diferentes situaciones presentadas a lo largo de la vida. La persona crea situaciones, creencias y valores del mundo producto de sus experiencias cotidianas y aprendizaje. En ese orden de ideas, es importante mencionar que los datos obtenidos de la tabla 4, igualmente difieren de los planteamientos realizados por Martínez y Padilla (2020), quienes mencionan que uno de los aspectos fundamentales para entender y estimar el potencial humano es la voluntad y la habilidad de concebir, explorar, probar y demostrar estrategias innovadoras, dimensionando las necesidades, oportunidades y logros del ser humano a partir de su relación con su contexto, siendo fuente de progreso, felicidad y realización.

6. Consideraciones finales.

Se encontró que los datos se orientaban hacia una tendencia negativa para las organizaciones ya que los mismos en su mayoría se inclinan hacia las categorías de casi nunca y nunca, lo que indicó que las relaciones públicas, la toma de decisiones y la efectividad personal, como habilidades técnicas se describían de forma inadecuada en las empresas seleccionada para el estudio, según baremo establecido por los investigadores. De igual forma, se puede señalar que la comunicación, motivación, el liderazgo y la construcción de relaciones, las cuales conformaban las habilidades humanas, se describen en las empresas mixtas del sector petrolero de forma inadecuada, siendo un aspecto negativo para las mismas.

Otras de las evidencias obtenidas permiten concluir que tanto el desarrollo de estrategias como el logro de resultados, los cuales conforman las habilidades conceptuales, están desvinculado del deber de

su aplicación al cotejarse que, según directivo y trabajadores, casi siempre y casi nunca los describen, considerándose un comportamiento regular o moderadamente inadecuado.

Así las cosas, se puede concluir que la dimensión habilidades, compuesta por las técnicas, humanas y conceptuales su aplicación fue escasa en la organización por parte de los directivos y trabajadores ya que la mayoría orientó sus respuestas a la categoría de casi nunca y nunca, lo que permite considerar un comportamiento moderadamente inadecuado.

Referencias bibliográficas.

- Arroyo, L. y Yus, M. (2008) Los cien errores de la comunicación de las organizaciones. Madrid: Editorial ESIC.
- Ascón, J. y Argibay, A. (2020). Herramienta para el desarrollo de metahabilidades directivas en jefes de Recepción de hotel. SUMMA. Revista disciplinaria en Ciencias económicas y sociales, 2(2), 61-82.
- Bonifaz, C. (2012). Desarrollo de habilidades directivas. Ciudad de México: Red Tercer Milenio.
- Chiavenato. (2003). Administración de recursos humanos. Bogotá: Editorial McGraw-Hill
- Contreras, S.; Sarabia, K. y Sarabia, Y. (2017). Los roles, tipos de decisiones y habilidades gerenciales de los gerentes de Ocaña. Revista Ingenio, 13(1), 75-84. <https://doi.org/10.22463/2011642X.2136>
- Cuenca, J.; Matilla, K. y Compte, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. Revista de comunicación, 19(1), 75-92.
- Fong, W.; Curiel, R. y Brito, C. (2017). Aprendizaje significativo y su relación con la motivación intrínseca, escuela de procedencia y estrategias cognitivas en estudiantes de ingeniería. IPSA Scientia, Revista científica multidisciplinaria, 2(1), 55-64.

- Fontalvo, T.; De La Hoz, E. y De La Hoz, E. (2020). Método de evaluación de la calidad del servicio de una unidad de atención al usuario en una empresa de servicio de agua en Colombia. *Información tecnológica*, 31(4), 27-34.
- Garcés, J. y Mora, C. (2020). Estrategias de aprendizaje para mitigar la deserción estudiantil en el marco de la COVID-19. *SUMMA. Revista disciplinaria en Ciencias económicas y sociales*, 2(Especial), 49-55.
<https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.06>
- García, J.; Paz, A. y Cantillo, N. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Aglala*, 10(1), 312-339.
<https://doi.org/10.22519/22157360.1349>
- Gioffreda, C. (2019). Los pilares del pensamiento estratégico: la negociación, la compulsión, y la destrucción aplicado al caso argentino. *POSTData, Revista de reflexión y análisis político*, 24(2), 331-352.
- González, J.; Salazar, F.; Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TELOS, Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales* 21(1), 242-267.
- Gutiérrez, R. (2020). Caracterización de la gerencia en la deserción estudiantil en instituciones de educación superior del Atlántico, Colombia. *IPSA Scientia, Revista científica Multidisciplinaria*, 5(1), 207-216.
<https://doi.org/10.25214/27114406.1035>
- Hermosilla, D.; Amutio, A.; Da Costa, S. y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables medidoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of work and organizational psychology*, 32, 135-143.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Horovitz, J (2004) *La estrategia de servicio a la conquista del cliente*. Madrid: Editorial Prentice Hall.

- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68.
- Martínez, J. (2016a). Inversión para la formación del talento humano en empresas farmacéuticas del estado Zulia – Venezuela. *Revista venezolana de gerencia*, 21(76), 642-652.
- Martínez, J. (2016b). Factores externos determinantes de las decisiones de inversión a largo plazo en el sector farmacéutico. *TELOS, Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales* 18(3), 415-430.
- Martínez, J. (2018). Revisión del estado del arte sobre el conocimiento: modelos para su gestión. *REDHECS: Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*, 13(25), 10-33.
- Martínez, J. y Padilla, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias sociales*, 26(2), 120-132. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32428>
- Mendoza, D. y López, D. (2016). Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión de acción. *Económicas CUC*, 36(1), 81-94.
- Nava, J. (2020). Sistema de benchmarking como estrategia de innovación tecnológica en el sector crudos pesados y extrapesados. *IPSA Scientia, Revista científica multidisciplinaria*, 5(1), 88-111. <https://doi.org/10.25214/27114406.992>
- Ries, L. (2005). *La caída de la publicidad y el auge de las RRPP*. Madrid: Empresa activa.
- Rivas, A. (2014). Hábitos de Covey aplicados a la gestión de salud y seguridad ocupacional. *Prevention world magazine: prevención de riesgos, seguridad y salud laboral*, 56, 14-17.
- Rodríguez, J. y Rodríguez, M. (2017). Pensamiento estratégico como perspectiva para la gerencia en las organizaciones del siglo XXI. *RECITIUTM*, 2(2), 90-109.
- Sarell, J. (2020). Modelo de competencias gerenciales dinamizadoras basadas en la aplicación de las TIC. *SUMMA. Revista disciplinaria en Ciencias económicas y sociales*, 2(2), 83-108.
-



- Stoner, J.; Freeman, R. y Gilbert, D. (2004). *Administración*. Ciudad de México: Editorial Prentice-Hall.
- Useche, M.; Salazar, F.; Barragán, C. y Sánchez, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. *SUMMA. Revista disciplinaria en Ciencias económicas y sociales*, 2(Especial), 59-86. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.07>