CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Planificación estratégica como herramienta funcional para el éxito de las organizaciones públicas del estado Zulia

Strategic planning as a functional tool for the success of public organizations of the state of Zulia

Anzola, Ligia
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín
Correo electrónico: anzolaligia23@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-8274-603

Recibido: Noviembre 2025 **Aceptado: Enero: 2026** **Publicado: Junio 2026**

Cómo citar: Anzola, L. (2026). **Planificación estratégica como herramienta funcional para el éxito de las organizaciones públicas del estado Zulia.** Editorial CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volúmen 23 No. 3. Junio -Agosto (2026). Venezuela. https://doi.org/10.36390/j3ewaw81

RESUMEN

En un mundo cada vez más incierto y de cara a los nuevos retos organizacionales, la importancia de la planeación estratégica es vital para catalizar el porvenir de las decisiones actuales al interior de las organizaciones. La presente investigación aborda la temática Planificación Estratégica, y tiene como propósito analizar la planificación estratégica como herramienta funcional para el éxito de las organizaciones públicas del estado Zulia. La investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño no experimental, transeccional, de campo. Se trabajó con una población de ocho (8) gerentes del departamento de planificación, presupuesto y gestión. Se aplicó un cuestionario, validado con un juicio de experto, confiabilidad Alpha de Cronbach (0,94). Los resultados demostraron la necesidad de analizar y evaluar los indicadores de formulación, promover información sobre la misión y la visión de la dirección de planificación, y también realizar evaluaciones internas y externas, así como estrategias para el desarrollo eficaz de los procesos organizativos. Se evidenciaron aseveraciones alarmantes para el sector objeto de estudio, los responsables de la planificación estratégica llevan a cabo una planificación imprecisa. Concluyendo con la importancia de promover evaluaciones internas y externas donde se identifiquen y evalúen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Estos factores deben ser considerados para el desarrollo de los diseños organizacionales y el análisis de las estrategias seleccionadas, con el fin de alcanzar los objetivos del departamento y de la dirección de planificación.

Palabras claves: Planificación estratégica, éxito de la organización.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

ABSTRACT

In an increasingly uncertain world and in the face of new organizational challenges, the importance of strategic planning is vital to catalyze the future of current decisions within organizations. This research addresses the topic of Strategic Planning, and its purpose is to analyze strategic planning as a functional tool for the success of public organizations in the state of Zulia. The research was descriptive, with a non-experimental, cross-sectional, field design. We worked with a population of eight (8) managers from the planning, budget and management department. A questionnaire was applied, validated with an expert judgment, Cronbach's Alpha reliability (0.94). The results demonstrated the need to analyze and evaluate the formulation indicators, to promote information on the mission and vision of the planning management, as well as to carry out internal and external evaluations, as well as strategies for the effective development of organizational processes. Alarming assertions were evidenced for the sector under study, those responsible for strategic planning carry out imprecise planning. Concluding with the importance of promoting internal and external evaluations where strengths, weaknesses, opportunities and threats are identified and evaluated. These factors must be considered for the development of organizational designs and the analysis of the selected strategies, in order to achieve the objectives of the department and the planning management.

Keywords: Strategic planning, organizational success.

INTRODUCCIÓN

En el proceso de transformación organizacional, algunos directivos evitan, mientras otros, incluyen aspectos oportunos como la planificación estratégica o la estrategia organizacional, y en realidad se ignora la importancia de este aspecto en la organización; obviando aspectos del proceso de cambio. La empresa para lograr la competitividad estratégica y utilidades superiores al promedio del mercado, es preciso contar en todas las áreas de la organización con un proceso dinámico, se comprometan y tomen acciones y decisiones adecuadas.

Quizás no se ha apreciado lo estratégicamente importante de este hecho: sin una visión compartida, nunca habrá suficiente energía y significado para movilizar a la organización y sus recursos humanos, o más bien su entorno, lo cual le hace falta conocer sus procesos internos y externos, y en el caso especial de las organizaciones públicas del municipio Maracaibo. En relación con lo anteriormente mencionado, según Alles (2007, citado en Sánchez, 2021) el modo como las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros dentro de la cultura de la organización.

Cabe destacar, la cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales que sostienen a todas las organizaciones para mejorar su competitividad. Por supuesto, la planificación en una organización puede proporcionar un marco de referencia para los miembros de la organización y guiar cómo las personas deben comportarse en esta, para regir y encaminar a las personas involucradas en ella. Desde un punto de vista general, se señala a la organización comprometida con el mayor éxito y dispuesta a aprender continuamente para satisfacer las necesidades de los colaboradores que trabajan en ella. Esto significa esencialmente crear las condiciones necesarias para los recursos humanos y los recursos técnicos, porque se convierten en los activos fijos de la organización, sujetos a una gestión o aportación constante.

En relación con lo anteriormente planteado, Thomson, Gamble, Peteraf y Strickland. (2018), expresan, para lograr el éxito organizacional, se destaca la consecución de ventajas competitivas para poder permitir a la organización ocupar una posición superior al resto de su competencia. Esta estrategia competitiva consiste en enfoques e iniciativas las cuales permiten a la empresa atraer clientes y satisfacer sus expectativas del servicio o producto a recibir, soportando las acciones de la competencia, permitiéndole avanzar en su posición en el mercado respectivo. Las organizaciones hoy requieren una planificación estratégica más flexible para responder a los cambios surgidos del aprendizaje de sus miembros. Esto significa crear las condiciones para fomentar equipos de alto desempeño, entendiendo como el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Siguiendo el mismo orden de ideas, desde la posición de Wilsoft (2018), el concepto de estrategia puede ser definido desde muchas perspectivas, por este motivo no existe una definición universal. En este sentido, la estrategia se define como la relación entre el medio ambiente interno o externo de la empresa, un conjunto de políticas para lograr objetivos, la dialéctica de la empresa con el entorno, o como una forma de conquitar el mercado.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Por otro lado, Bonfin et al. (2018) sostienen que las organizaciones se crean para lograr una meta con el objetivo de lograr los resultados deseados en un entorno impredecible, en ese sentido las estrategias permiten a las organizaciones establecer metas específicas. Los líderes senior ayudan a definir objetivos, estrategias y diseño. Para Gargate (2022, citando a Rodríguez y Pérez, 2016), la planificación estratégica es un diagnóstico competitivo y prospectivo definido como un proceso de toma de decisiones interna o externa.

En este sentido, los autores sostienen en relación a la planificación estratégica ayuda a optimizar el control y el desempeño de la gestión, mejorando así la competitividad de la empresa. Asimismo, es importante destacar que, las organizaciones necesitan determinar lineamientos necesarios para formular a tiempo la planificación estratégica en el proceso de diseño organizacional, pero ignoran el tratamiento empírico de este proceso, no brindando la base necesaria para concertar con la misión, visión y objetivos de la organización.

Cabe señalar, entre los aspectos más importantes explorados en este estudio es profundizar sobre los puntos comunes de la planificación estratégica en relación con la formulación de las mismas a nivel organizativo, así como también lineamientos, las cuales darán respuesta oportuna a las necesidades requeridas de las direcciones y departamentos encargados de las tareas.

Por tanto, es importante recalcar que la situación actual de la organización requiere que todo gerente tenga excelentes habilidades de liderazgo, señale un camino claro y seguro hacia el futuro, así como, enfatice el planeamiento necesario como elemento de previsión y gestión, con el objetivo de crear un cambio duradero en la empresa.

En realidad, la planificación estratégica es una habilidad, calificación y responsabilidad en la cual cada miembro de una organización debe poseer un rol de liderazgo y debe ser el producto de un esfuerzo colaborativo en equipo para poder informar o guiar las decisiones y discusiones en proceso en una organización. En este orden de ideas, David (2013) afirma en el proceso de planificación estratégica, uno de los componentes de la estrategia es la formulación de la estrategia, que la cual incluye el

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

desarrollo de una misión, una visión, la identificación de oportunidades y amenazas externas.

De acuerdo con este pensamiento, la formulación de estrategias debe responder efectivamente a las metas, tareas u objetivos de largo plazo establecidos por la organización, se realizan investigaciones para permitir la evaluación interna y externa de esta manera se determinen las estrategias pertinentes para lograr lo propuesto, aprovechando de forma efectiva las fortalezas, asó como oportunidades de la organización.

Asimismo, la idea fundamental de abordar la variable ante señalada, repercute en la inquietud de conocer y dar respuestas oportunas ante situaciones manifestadas en los casos de los diseños organizativos, donde la mayoría del personal trabajador en la organización desconoce los procedimientos, políticas y lineamientos a llevar a cabo para la conformación de los procesos organizativos; lo interesante y resultante es unificar criterios en todas las organizaciones públicas sobre todo en el estado Zulia, de modo que se maneje la misma estrategia organizacional.

Cabe señalar, la idea principal de abordar la variable anterior está relacionada con la preocupación de cómo comprender y responder rápidamente a situaciones emanadas en la planificación organizacional cuando la mayoría de las personas del recurso humano en las organizaciones no conocen un esquema organizativo. De lo anterior se desprenden los siguientes objetivos:

Objetivo General

Analizar la planificación estratégica como herramienta funcional para el éxito de las organizaciones públicas del estado Zulia.

Objetivos Específicos

Identificar la formulación de estrategias para las organizaciones públicas del estado Zulia.

Describir la ejecución de estrategias para las organizaciones públicas del estado Zulia.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Planificación Estratégica

Desde el punto de vista de Gargate (2022, citando a Rodríguez y Pérez, 2016), la planificación estratégica es un diagnóstico competitivo y prospectivo definido como un proceso de toma de decisiones interna y externa. Asimismo, los autores sostienen que la planificación estratégica ayuda a optimizar el control y el desempeño de la gestión, mejorando así la competitividad de la empresa.

Como señala Roncancio (2018), la planificación estratégica es una herramienta que permite determinar cómo debe hacer la organización y el camino a tomar para alcanzar las metas planificadas, teniendo en cuenta los cambios y necesidades surgidos en el entorno; en este sentido, se convierte en una herramienta fundamental para la toma decisiones al interior de cualquier organización; por otro lado, el desempeño organizacional es un proceso gestionable integrado por una serie de componentes entrelazados con la comunicación, liderazgo, toma de decisiones todo esto con el fin de cumplir los objetivos y metas plasmadas.

En este sentido, la importancia de la planificación estratégica es que sirve como herramienta para ayudar a definir las metas y expectativas del programa, progreso científico, desarrollo tecnológico, demanda creciente de productos de alta calidad, patrones de consumo, formas organizativas de supervivencia, entre otros, todo esto requiere cambios en las estrategias organizacionales para evolucionar con el mundo. En palabras de Aguilar (2018), el concepto estrategia se utiliza en términos de gestión para referirse a las acciones tomadas en respuesta a las acciones que puedan tomar los competidores. La esencia de la planificación estratégica radica en el análisis de situaciones futuras para comprender las oportunidades ofrecidas y los posibles errores

En este contexto, muchas empresas tienen su filosofía, una visión y una misión, pero sólo cuando todo ello está alineado con la información financiera, combinado con un entorno completamente adecuado, el plan estratégico puede superar los obstáculos. Una filosofía escrita, no alineada con el flujo de caja y los recursos disponibles para la organización, conduce a los errores más comunes de las microempresas.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Por otro lado, Mejía (2021) expone que, la planificación estratégica corporativa no se trata, únicamente, de establecer un plan conjunto a las acciones y los recursos que se requieren para cumplirlo: amerita también evaluar el proceso. La evaluación permite detectar errores de ejecución que pueden ser corregidos a tiempo para prevenir pérdidas de tiempo y dinero.

En el plan estratégico aplicado a una empresa, según Mejía (2021) las acciones tomadas son las siguientes: a) Aumento del volumen de productos producidos. b) Aumento de la credibilidad. c) Aprendizaje y capacitación de colaboradores. d) Implementación de comercio electrónico y publicidad. e) Creación de ofertas y a su vez estudio de quienes son los compradores de las mismas. f) Creación de manual operativo. g) Capacitación de colaboradores y creación del manual de servicio. h) Optimización de la productividad mediante capacitación. i) Capacitar a los colaboradores a manejar las maquinarias correspondientes a sus áreas específicas. j) Planificación de reuniones periódicas.

Para González y Claros (2018), la planificación estratégica permite a cada organización entenderse a sí misma, evaluarse y actuar de manera estructurada, sistemática y proactiva, ante las necesidades internas y externas a ella, respondiendo a su misión, con el reto de mejorar continuamente. Debido a los constantes cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos; las organizaciones públicas y privadas han sido obligadas a cambiar la forma de dirigir su negocio con un nuevo enfoque visto desde la planeación estratégica y la calidad, regido por objetivos y estrategias que aumenten la competitividad y su permanencia en el mercado en un largo plazo.

Formulación de Estrategias

Hoy en día, las empresas intentan mejorar su eficiencia debido a la competencia creada entre ellas por el mercado global, por lo que la implementación de herramientas y estrategias para alcanzar plenamente las metas trazadas es un requisito organizacional en su proceso de planificación estratégica. Desde la posición de García, Duran, Cardeño, Prieto, García y Paz (2017, citando a David, 2013), la formulación estratégica se define como, el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos fijando objetivos y estrategias para la empresa.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una firma, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas. En este sentido, algunos aspectos del desarrollo de estrategias incluyen decidir cuáles nuevos negocios iniciar y cuáles abandonar, cómo asignar recursos, expandirlos o diversificarlos, ingresar a los mercados internacionales, o fusionarse, así como formar una empresa conjunta, hasta cómo evitar adquisiciones hostiles.

Cabe señalar que, la estrategia tiene un fuerte impacto en la organización, así como un impacto significativo en varias funciones. Los gerentes están en la mejor posición para comprender completamente el impacto de las decisiones asumidas y también cuentan con el poder de asignar los recursos necesarios para su implementación dentro de la organización.

Desde el punto de vista de Peñafiel, Acurio, Gómez y Burbano (2020) la formulación de estrategias responde a la fase previa que contiene tres elementos claves para asentarse con pertinencia, objetividad y claridad, deben establecerse antes de poder considerarse elementos esenciales de la organización. Estos elementos son: diagnóstico, formulación y ejecución. La alineación de los factores críticos de éxito externos e internos (conexiones entre fortalezas y oportunidades) es clave para desarrollar estrategias alternativas dándole a la organización posicionamiento en el mercado.

En relación a lo anterior mencionado, el análisis estratégico permite mostrar si la empresa tiene más desventajas o más ventajas frente a sus competidores y viceversa, si la unidad de negocio se considera atractiva y si la organización tiene una ventaja competitiva. También relaciona el desempeño con el crecimiento, la estabilidad, la contracción o estrategias relacionadas. Contiene una descripción general del producto para definir cuatro tipos básicos: en declive, en declive u obsoleto, en expansión o potencial, maduro y maduro o dominante.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Misión

Según Chiavenato (2019, p 20), la misión organizacional "es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser". La misión es la razón central de la empresa, los roles y actividades que la empresa debe desarrollar en sus emprendimientos futuros deben estar basados en la satisfacción del cliente, respondiendo a necesidades o circunstancias cambiantes. En este caso, la organización debe desarrollar programas de investigación destinados a resolver problemas, a satisfacer necesidades sociales cada vez más urgentes y exigentes, a hacer frente al complejo mundo social.

Teniendo en cuenta a Benavides (2002, citado por García et al., 2022) la misión de una empresa se expresa como las razones de su enfoque, lo que hace, sus valores, los clientes o usuarios proporcionados, cómo y por qué proporciona lo hecho. Todas las empresas tienen una misión por cumplir representando su razón de existir. Según Munch y García (2015), definen la misión organizacional, como la descripción de las actividades o funciones básicas de la producción o servicio desarrolladas por la empresa y cuál es la razón de su existencia, revela las acciones de la empresa. La misión es dar identidad a una empresa mostrando a los clientes o proveedores, el ámbito en el cual se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares.

Por lo tanto, la misión de una empresa se basa en las actividades realizadas en el entorno en donde opera y los activos que posee la organización. Si es una empresa, su misión dependerá del tipo de negocio, las necesidades de la población en ese momento y las condiciones del mercado. Con base en Hitt Peñafiel, Acurio, Gómez y Burbano (2018), la misión organizacional específica o las líneas del negocio en las cuales pretende competir la entidad, así como cuáles son los clientes que quiere atender.

Por lo tanto, la misión para las organizaciones se refiere a proveer una base o estándar para asignar los recursos organizacionales, establecer un tono o clima organizacional general, contar con un punto focal con el cual los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización, y disuadir aquellos que no logren seguir

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

participando en las actividades en la organización, facilitar la traducción de los objetivos a una estructura de trabajo, implicando la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización, especificar propósitos organizacionales y luego traducirlos en objetivos, de manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

Visión

La visión de una empresa es una declaración, la cual indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. En palabras de Chiavenato (2019, p. 21), la visión organizacional, o visión del negocio:

> Se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.

En la opinión de García, Paz y Suárez (2022, citando a Benavides, 2002), hacen referencia a una organización, lo que la empresa quiere ser, cómo se proyecta hacia el contexto y cómo puede llegar a desarrollarlo. El término visión, se utiliza para describir un claro sentido del futuro como la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito.

La visión es un ideal realista o sueño que se requiere llevar a la organización o corporación y por ende se motiva a sus miembros a realizarse; comenta Bernal y Sierra (2013) debido a esto la visión debe presentar un horizonte a donde se dirige la empresa y cuál será su objetivo a perseguir, para Thomson, Gamble, Peteraf y Strickland (2018), una visión estratégica presenta los siguientes beneficios:

a) Cristalizar las propias visiones de los ejecutivos sobre la dirección de largo plazo de la empresa. b) Reducir el riesgo de tomar decisiones a ciegas. c) Es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización en los cambios internos que contribuirán a hacer realidad la visión. d) Ofrece un estímulo a los agentes de menor jerarquía para formar misiones departamentales, establecer objetivos e idear estrategias

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

departamentales en sincronía con las estrategias general de la empresa. e) Ayuda a prepararse para el futuro.

Por tanto, la visión es un panorama general de todo cuanta una organización quiere ser, en definitiva, o lo pretendido lograr; es decir, es la descripción ideal de la organización y plantea la configuración del futuro el cual busca, en dirección al punto que le gustaría alcanzar en los próximos años, utilizando para ello la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y directivos para alcanzar altos niveles de compromiso con la organización.

Evaluación Externa

Cuando las empresas se enfrentan a entornos muy cambiantes su interpretación es difícil, de ahí la importancia del análisis para saber operar correctamente las estrategias. Quituisaca, Vásquez y Uriguen (2022, citando a Vernales et al., 2014) para el correcto uso de las estrategias destacan que el análisis externo permite analizar las amenazas y oportunidades de la empresa.

Utilizando el análisis de amenazas y oportunidades externas mencionado por David (2013, citado por Quituisaca et al., 2022), el propósito de la evaluación externa es identificar, evaluar tendencias, objetivos fuera del control de la organización, desarrollar una lista limitada de oportunidades para beneficiar a la empresa y de amenazas a evitar. Llevar a cabo una evaluación externa exitosa requiere la máxima participación de los gerentes y empleados, la identificación de variables clave mediante las cuales brinden respuestas viables y la formulación de estrategias para explotar y minimizar las oportunidades externas.

En contraste, Brito (2018) menciona que las amenazas debilitan los objetivos de las empresas estas pueden ser amenazas antrópicas, naturales y socio naturales, el conocerlas o estar preparados proporciona la disminución de los riesgos o problemas empresariales. Además, diversos acontecimientos externos no pueden manipularse ni controlarse y tienen un enorme impacto en el mundo en general especialmente a las empresas ofreciendo bienes y servicios, debido por los cuales las fuerzas generadoras de verdaderos cambios se encuentran en el ámbito externo

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Finalmente, partiendo de un panorama teórico, las teorías prospectivas centran su atención en el entorno externo, tratando de adaptarse a los constantes cambios que el entorno soporta, por lo cual su crecimiento, resultados, comportamiento, estabilidad y depende de la influencia de factores políticos, económicos, sociales y técnicos provocados por factores ambientales.

Evaluación Interna

A nivel global, en las diferentes empresas u organizaciones, su destino va de la mano con las estrategias, aunque en el desarrollo de entornos de cambio constante es necesario analizar diversos factores relacionados con el contexto empresarial, tanto externos como internos. Según la opinión de autores como, Fong, Flores y Cardoza (2017), la evaluación interna se centra en analizar el entorno interno de la organización, indagando en él para identificar cuáles representan debilidades y fortalezas, para la propia institución.

Según Quituisaca et al. (2022, citando a Ifediora et al., 2014), las deficiencias estructurales identificadas por la empresa, cuando forman un cumulo de elementos impiden la consecución de los objetivos planteados, que, a corto, mediano o largo plazo, se consideran debilidades, eficiencia, competencia y otros factores importantes del crecimiento institucional. Identificarlos es una tarea difícil y requiere un análisis en profundidad, pero las empresas necesitan saber cuáles son sus debilidades para poder gestionarlas, cambiarlas o eliminarlas.

De igual forma, Quituisaca et al. (2022, al citar a Ifediora et al., 2014) definieron las fortalezas como factores, características o elementos que permiten a una empresa cumplir su misión u objetivos en el mercado, son los pilares principales de la empresa. Al identificarlos con análisis, puedes diferenciarse positivamente con su competencia y fortalecerla continuamente para generar mejores resultados.

Finalmente, luego de la presentación, el ambiente interno de la organización, examina las fortalezas y debilidades de la empresa para comprender mejor la teoría de los recursos y capacidades, los altos directivos tienen la oportunidad de mejorar e identificar recursos importantes que benefician a la empresa, teniendo en cuenta también

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

la capacidad de gestionar ambos elementos en conjunto para permitir identificar el interior de la empresa determinando cuáles recursos o procesos deben retenerse, mejorarse o eliminarse, creando nuevos y mejores equipos para afrontar cualquier cambio organizacional.

Objetivos

Según Chiavenato (2019), un objetivo de una organización es una situación deseada que se quiere alcanzar. Así vistos, los objetivos organizacionales tienen muchas funciones, a saber:

a) Al presentar una situación futura, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.

b) Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.

c) Los objetivos sirven como estándares, con base en ellos los participantes y el público externo pueden evaluar el éxito de la organización, o sea, su eficiencia y su rendimiento.

d) Los objetivos sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

Los objetivos oficialmente establecidos por la organización se comunican mediante documentos oficiales como estatutos, actas de asambleas, informes anuales, entre otros., o por medio de declaraciones públicas de los dirigentes. Como señala Guerras y Navas (2002, citado en García et al., 2022), los objetivos organizacionales son los fines hacia los que se dirige toda acción organizacional, y constituye, un requisito para determinar políticas, procedimientos, métodos, estrategias, y reglas eficaces.

Teniendo en cuenta a Thompson et al. (2018), dichos autores refieren a los objetivos de la organización como las situaciones ideales que la empresa se esfuerza por alcanzar, es la imagen de la organización planificada para el futuro. Cuando se alcanza el objetivo fijado, la imagen deja de ser ideal y se vuelve real, por ende, el objetivo deja de ser deseable y se fija un nuevo objetivo alcanzable. Los autores anteriormente

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

mencionados, señalan que los objetivos organizacionales presentan las siguientes características:

a) Son enunciados de forma escrita sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado de tiempo.

b) La actividad de una empresa y los puntos finales de la planeación se encuentran orientados hacia los objetivos.

c) Los objetivos tienen jerarquías, y también una red de resultados y eventos deseados.

d) Los objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

Por otro lado, el autor Rodríguez (2017) señala que los objetivos pueden clasificarse en:

a) Objetivos comunes o generales: Objetivos asignados equitativamente a cada organización y definidos por los gerentes de las unidades de negocio. Valores que representan el nivel de cumplimiento, es decir, los resultados mínimos y máximos aceptables son los mismos para todas las personas que integran la organización.

b) Objetivos no o Específicas: Aquellas metas que están completamente bajo el control del individuo. Están definidos para realizar actividades específicas y deben estar alineados con los objetivos generales de la empresa. La adherencia a objetivos no compartidos debe garantizar el cumplimiento del plan operativo de la organización.

Según lo dicho, desde el punto de vista de las de las organizaciones públicas del estado Zulia, estos objetivos controlan directamente lo que se pretende alcanzar, son los objetivos del plan, que conducen al desarrollo, de estrategias a seguir, teniendo en cuenta los escenarios de corto, mediano y largo plazo y las opciones disponibles, así como los cambios en la dinámica actual.

Estrategia

Según Frody (2016, p. 45) explica, “hoy en día, es claro que se trata de un enfoque sistemáticamente planeado para adquirir conocimientos, capacidades y actitudes, a partir

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

de ciertos elementos relevantes". Además, se recalca que es un proceso que tiene como objetivo cambiar el comportamiento y la motivación para hacer coincidir las características personales con los requisitos laborales. Es decir, consta de tecnologías diseñadas para mejorar las capacidades y el desempeño a nivel individual, grupal u organizacional de toda empresa.

Asimismo, el termino estrategia expresa la acción de cómo puede emprender en beneficio de dar diseño, esquema, fase o etapa algún proceso (Salinero, 2015 citado en Zea y Alonzo, 2020), en tal ámbito de ideas, Carrera y Vásquez (2013, citado en Zea y Alonzo, 2020), afirman "permite ser, preciso en la identificación plena de los elementos necesarios para perseguir un fin común entre personas, procedimientos o lineamientos que conducen a alcanzar un objetivo en particular" (p. 13).

Desde la posición de Reyes (1996, citado en Naranjo et al., 2018) estrategia significa el arte presente en las personas para guiar hacia el cumplimiento de un objetivo o meta, no necesario para tener carácter militar, por cuanto en la actualidad es utilizado en diversas áreas; como, por ejemplo: planificación estratégica, análisis estratégico administración estratégica, entre otros.

Por otro lado, Báez (2017) expone, la estrategia es una herramienta de gestión la cual promueve procedimientos y técnicas basados en la ciencia utilizados de manera educada y multifuncional para ayudar a lograr interacciones proactivas entre la organización y su entorno para satisfacer eficazmente las necesidades de la sociedad.

Los autores Rodríguez y Rodríguez (2011, citados por Barrios y Diez, 2018) plantean que las estrategias:

a) Se diseñan para resolver problemas de la práctica y vencer dificultades, con optimización de tiempo y recursos.

b) Permiten proyectar un cambio cualitativo en el sistema, a partir de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado.

c) Implican un proceso de planificación en el que se produce el establecimiento de secuencias de acciones orientadas hacia el fin a alcanzar; lo cual no significa un único curso.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

d) Interrelacionan dialécticamente, en un plan global, los objetivos o fines que se persiguen y la metodología para alcanzarlos

Finalmente, la estrategia de una organización debe ser adecuada a sus recursos, objetivos y condiciones ambientales. El propósito de la estrategia es permitir que la organización lleve a cabo su misión de manera efectiva y eficiente. Una buena estrategia debe integrar los objetivos, políticas y tácticas de la organización en un todo coherente y debe estar basada en la realidad empresarial. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras.

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para iniciar este apartado, se destaca que se desarrolla una investigación de tipo descriptiva, de campo, no experimental debido a que se muestra el comportamiento de la variable en el sector objeto de estudio tal como se presenta en la realidad, la población del presente estudio está integrada por el personal directamente involucrado con los procesos de planificación de PDVSA Occidente, específicamente 8 gerentes de la Unidad de Planificación y gestión, utilizando para la recolección de los datos criterio de censo poblacional.

Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario orientado a la medición de la variable planificación estratégica, con dieciocho (18) ítems preestablecidos para cada indicador, dentro de las cuales se mencionan siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca; escalas de frecuencia empleadas en los instrumento aplicados para los fines de la presente investigación, los cuales fueron previamente validados a través de un juicio de expertos, análisis discriminante y coeficiente de Cronbach.

En cuanto a la confiabilidad se señala que se aplicó el método de estadística de las dos mitades con sus respectivas correcciones, arrojando valores altos de 0.94, lo cual se traduce en un instrumente de alta confiabilidad, para su aplicación. Los datos se procesaron a través de estadística descriptiva, utilizando un paquete estadístico manejado para las Ciencias Sociales (SPSS), a fin de procesar los datos obtenidos por los instrumentos.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

RESULTADOS

En el presente punto se exponen los hallazgos encontrados producto de la aplicación de los instrumentos a los informantes clave, organizando dichos datos de acuerdo a la estructura de la variable, es decir, se agruparon por dimensiones e indicadores, en unas tablas de doble entrada, compuesta por las alternativas, los estratos poblacionales, los indicadores y los porcentajes de las frecuencias absolutas acumuladas, las cuales fueron analizadas con el propósito de conocer la opinión de los encuestados en relación a la planificación estratégica como herramienta funcional para el éxito de las organizaciones públicas del estado Zulia.

Tabla 1. Frecuencia Estadística para la formulación de estrategias

Formulación de Estrategias											
Ítems	**SIEMPRE**		**CASI SIEMPRE**		**ALGUNAS VECES**		**CASI NUNCA**		**NUNCA**		**Prom. Pond.**
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Misión	3,33	41,67	2,33	29,17	0,33	4,17	0,00	0,00	2,00	25,00	3,63
Visión	2,67	33,33	0,67	8,33	2,33	29,17	0,33	4,17	2,00	25,00	3,21
Evaluación externa	1,33	16,67	2,67	33,33	3,33	41,67	0,00	0,00	0,67	8,33	3,50
Evaluación interna	0,00	0,00	4,00	50,00	2,67	33,33	0,00	0,00	1,33	16,67	3,17
Objetivos a largo plazo	5,33	66,67	1,33	16,67	1,33	16,67	0,00	0,00	0,00	0,00	4,50
Estrategias	1,33	16,67	1,67	20,83	2,00	25,00	1,00	12,50	2,00	25,00	2,92
Total	14,00	175,00	12,67	153,70	12,00	150,00	1,33	16,67	8,00	100,00	20,92
Media	1,33	29,17	1,67	25,62	2,00	25,00	0,22	2,78	1,33	16,67	**2,64**

Nota: Anzola (2024).

En función a los postulados expuestos por David (2013, citado por García et al., 2017, p. 10), la formulación estratégica se define como:

> el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos fijando objetivos u estrategias para la empresa. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una firma, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Con base en los resultados observados en la Tabla 1, en el proceso de planificación de la Unidad de planificación y gestión de PDVSA Occidente estado Zulia, existe una evidente necesidad de realizar un análisis y evaluación de los indicadores de la formulación, promoviendo información sobre la misión y visión de la dirección de planificación, así como también desarrollar la evaluación interna, externa y de las estrategias planteadas para el desarrollo efectivo de los procesos organizativos.

Tabla 2. Frecuencia Estadística para la variable Planificación estratégica

	Alternativas de respuestas										Prom. Ponder.
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA		
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
	1,33	29,17	1,67	25,62	2,00	25,00	0,22	2,78	1,33	16,67	2,64 (Mediano)
Media	1,02	16,98	1,36	18,83	1,72	21,45	0,85	10,65	2,57	32,10	**2,50**

Nota: Anzola (2024).

Como resultado del estudio de la variable planificación estratégica como herramienta funcional para el éxito de las organizaciones públicas del estado Zulia se observan aseveraciones alarmantes para el sector objeto de estudio, mencionan que los responsables de la planificación estratégica llevan a cabo una planificación imprecisa en la formulación de estrategias para los procesos organizativos, evidenciándose un mediano cumplimiento de la variable.

Los enunciados antes expuestos, están parcialmente de acuerdo con lo expuesto por Rodríguez y Pérez (2016, citado por Gargate, 2022), quien postula que la planificación estratégica es un diagnóstico competitivo y prospectivo definido como un proceso de toma de decisiones interna y externa. Asimismo, los autores sostienen la planificación estratégica ayuda a optimizar el control y el desempeño de la gestión, mejorando así la competitividad de la empresa, con el fin último de optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

REFLEXIONES FINALES

Es importante resaltar la puesta en práctica de la planificación estratégica para analizar y evaluar los elementos clave para el éxito de la organización

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

provenientes del entorno y de sus condiciones específicas; por ejemplo, cuando diseñan o revisan la estructura, la misión y la visión, objetivos de la organización.

Asimismo, los gerentes de la Unidad de Planificación de PDVSA Occidente deben sistematizar el proceso de formulación, de tal manera que la discusión y difusión de la misión y visión del departamento organizacional sean asignadas periódicamente a una persona responsable, y así el personal tenga presente cual es el propósito y la razón de ser del departamento de organización, así como la visión de la dirección de planificación.

Por otro lado, se resalta el promover la evaluación interna y externa donde se identifiquen y evalúen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta para el desarrollo de los diseños organizativos, así como el análisis de las estrategias seleccionadas, con el propósito de alcanzar los objetivos del departamento, y de la dirección de Planificación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, M. (2018). *Guía metodológica de planificación estratégica en microempresas del sector comercio basada en Balanced Scorecard.* Matamoros, Tamaulipas: Instituto Tecnológico de Matamoros. Obtenido de https://rinacional.tecnm.mx/jspui/handle/ TecNM/1343

Báez, C. (2017). *La planificación estratégica como herramienta.* ACIMED citado 20-05-2024 16(2): aprox. 11 p.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000800014&lng=es

Barrios, O. y Diez, T. (2018) *Estrategias: Una sistematización de definiciones en el campo educacional VARONA.* Revista Científico-Metodológica, Edición especial, 2018. ISSN: 1992-8238 http://scielo.sld.cu/pdf/vrcm/n66s1/1992-8238-vrcm-66-s1-e20.pdf. Citado 23-05-2024

Bernal, C. y Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI.* 2ª edición. Colombia. Editorial Pearson Educación.

Brito, D. (2018). *El riesgo empresarial.* Revista Universidad y Sociedad, 10(1), 269-277.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* (decima. ed.). México: McGraw-Hill.

David, F. (2013). *Conceptos de la administración estratégica.* Pearson Educación. México.

Fong, C., Flores, K., & Cardoza, L. (2017). *La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico.* Nova Scientia, 9(19), 411-440. https://doi.org/10.21640/ ns. v9i19.739

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Frody, R. (2016). *El futuro de la Dirección de Recursos Humanos.* Barcelona, Gestión

García, J.; Duran, S.; Cardeño, E.; Prieto, R.; García, E.; Paz, A. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.* https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf consultado 15-05-2024

García, J.; Paz, A.; Suárez, H. (2022). *Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción.* Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XXVIII, Número Especial 5, 2022 FCES - LUZ ● ISSN: 1315-9518 ● ISSN-E: 2477-9431 Dialnet-ElementosDeLaFilosofiaDeGestionQueSustentanLaCompe-8471683%20(1).pdf

Gargate, S. (2022). *La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima.* 2021 Industrial Data, vol. 25, núm. 2, 2022, Julio-Diciembre, pp. 55-70 Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú.

Gonzáles, C., y Claros, V. (2018). *Planificación estratégica y su incidencia en la Gestión de la empresa.* Revista Ciencia y Tecnología, 14(4). Obtenido de https:// revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/ article/view/2164

Hitt, AM.; Ireland R. y Hoskkison R. (2018**).** *Administración estratégica competitiva y globalización.* (conceptos y casos) 6° Edición. Perú. Editorial McGraw Hill.

Ifediora, C., Idoko, O. y Nzekwe, J. (2014**).** *Estabilidad y productividad de la organización: el papel del análisis FODA un acrónimo para fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza.* Revista Internacional de Innovación e Investigación Aplicada, 2(9), 23-32.

Mejía, E. (2021). *Plan de Reorientación Estratégica ante el Covid-19 para la empresa Inmenol Industrial Laboratorios.* S.R.L. Proyecto Final, Universidad Iberoamericana, Escuela de Administración de Empresas, Santo Domingo. Obtenido de https:// repositorio.unibe.edu.do/jspui/bitstream/ 123456789/414/2/15-0946%20PF.pdf

Munch, GL. y García, MJ. (2015*). Fundamentos de la administración.* 11ª edición México, Editorial Trilla.

Naranjo, Y.; Ávila, M.; Concepción, A. (2018). *Las estrategias como herramienta en el desarrollo científico de Enfermería.* Revista Archivo Médico de Camagüey, vol. 22, núm. 4, pp. 564-580, 2018 Editorial Ciencias Médicas Camagüey https://www.redalyc.org/journal/2111/211159947013/html/ Citado 20-05-2024

Peñafiel, G.; Acurio, J.; Gómez, R.; Burbano, B. (2020**).** *Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná.* http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045 Consultado 16-05-2024

Quituizaca, L.; Vásquez, C.; Uriguen, P. (2022). *Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales.*

Rodríguez, J. (2017). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Cengage Learning

Roncancio, G. (18). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Pensemos. https://gestion. pensemos.com/que-es-la-planeación-estratégica-y-para-que-sirve

Sánchez, E. (2021). *Definición De Cultura Organizacional.* https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1651/LEC%20RRHH%200003%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Consultado 16/05/2024

Thomson, A.; Gamble, J.; Peteraf, M. y Strickland, A. (2018). *Administración Estratégica. Teoría y Casos.* 2da Edición. Gamble (Estados Unidos, Escocia) Editorial Mc Graw Hill.

Zea, D. y Alonzo, K. (2020). *Fundamentos teóricos de la estrategia organizacional como técnica para fortalecer el plan de capacitación del talento humano en la empresa moderna.* Dialnet-FundamentosTeoricosDeLaEstrategiaOrganizacionalCom-8273834.pdf

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)