

## LA GERENCIA Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS Y AMBIENTE DE ALTA INCERTIDUMBRE: CASO PETROQUÍMICO NAVAY DE PEQUIVEN

LAUDELINO PARADA<sup>1</sup>  
ERO DEL CANTO<sup>2</sup>  
JOSÉ EDUARDO DO COUTO BARBOSA<sup>3</sup>

### RESUMEN

El objetivo de este trabajo es realizar un aporte con base a la utilidad que puede brindar para las organizaciones donde laboramos y para el país en general, el desarrollo, en su fuerza laboral de una actitud y hábito de pensar de manera estratégica sobre la realidad y perspectivas de las organizaciones de las cuales se hace vida como colaboradores, gerentes, directores, incluso como clientes o proveedores por la confianza que puede generar en tales interesados externos, y en general a todos los interesados, a quienes se desea mostrar la capacidad de potenciar y avanzar en medio de una realidad altamente compleja a nivel global y nacional que caracteriza esta época.

**Palabras clave:** planificación estratégica; Proyecto Complejo Petroquímico Navay; Responsabilidad Rocial Rmpresarial (RSE).

---

<sup>1</sup> PROFESION: INGENIERO. VINCULACION INSTITUCIONAL: PETROQUIMICA DE VENEZUELA (PEQUIVEN). CORREO: laudelino.parada.carrillo@gmail.com

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Profesor y Investigador Titular de la Cátedra de Organización, Faces-Universidad de Carabobo (UC) Valencia-Venezuela. edelcanto19@yahoo.es

<sup>3</sup> Mestre pela UFJF. Especialista em Psicologia Organizacional, Sociologia, Filosofia e Estatística. Graduado em Ciências Biológicas e Tecnologia em Processos Gerenciais. Professor e pesquisador na Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Extrema (FAEX). Brasil. E-mail: joseduardoo@yahoo.com.br

**MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING IN COMPLEX ORGANIZATIONS  
AND ENVIRONMENT OF HIGH UNCERTAINTY: NAVAY DE PEQUIVEN  
PETROCHEMICAL CASE**

**ABSTRACT**

*The objective of this work is to make a contribution based on the usefulness it can provide for the organizations where we work and for the country in general, the development, in its workforce, of an attitude and habit of thinking strategically about reality and perspectives of the organizations of which life is made as collaborators, managers, directors, even as clients or suppliers for the trust that can be generated in such external stakeholders, and in general to all stakeholders, to whom it is desired to show the ability to enhance and move forward in the midst of a highly complex global and national reality that characterizes this era.*

**Keywords:** *strategic planning; Navay Petrochemical Complex Project; Corporate Social Responsibility (CSR).*

## INTRODUCCIÓN

Vivimos en una sociedad de alta incertidumbre, sobre la cual es necesario reflexionar de manera estratégica, esto es, desarrollar un pensamiento estructurado y formal sobre la utilidad que tendría el análisis sistémico – estratégico sobre una realidad caracterizada por una alta incertidumbre generada, entre otras causas, por la pandemia del Covid- 19, la cual ha afectado la capacidad de manufactura y la oferta de productos, materias primas y prestación de servicios a nivel global; además del crecimiento acelerado en el uso de las herramientas informáticas de manera disruptiva con respecto a la forma tradicional de trabajar, comercializar y generar valor.

El teletrabajo y el natural desarrollo de la tecnología informática han creado un nuevo ecosistema global con nuevas oportunidades a través del comercio digital, la globalización económica-financiera, la creación de criptoactivos y criptomonedas que reemplazan las tradicionales formas de crear y de reservar valor y en general, el desarrollo de una sociedad basada en la información y el conocimiento, que obliga a buscar alternativas, más que para sobrevivir como organización, para buscar ventajas competitivas aprovechando las oportunidades, contrarestando las amenazas, reafirmando las fortalezas y superando, compensando o minimizando el efecto de las debilidades, ante la nueva realidad que apenas se inicia y que genera incertidumbre, ansiedad, inseguridad material y emocional a todos los niveles de la sociedad y del ser humano. Un mundo que cambia tan rápidamente rompiendo los esquemas y patrones de vida tradicionales, incluyendo las formas de pensar, trabajar y de hacer planes a todos los niveles de las organizaciones.

Pequiven y más específicamente el Proyecto Complejo Petroquímico Navay, no escapa a esta realidad, pues aún cuando las líneas estratégicas de la Corporación mantienen la prioridad de continuar avanzando en el Proyecto, dada su importancia estratégica para la seguridad agroalimentaria nacional y la reactivación económica en su área de influencia, reflejado en el Plan de la Patria 2019 - 2025, también es cierto que sus objetivos iniciales han de ser replanteados para ajustarlos a la realidad económica, comercial, tecnológica y geopolítica. El objetivo de este ensayo es

presentar propostas estratégicas para el Proyecto, con base en la aplicación de los conocimientos adquiridos en la asignatura de Gerencia y Planificación Estratégica, de la maestría de Ciencias Gerenciales de la UNESR.

No se pretende llegar a soluciones ni recomendaciones específicas sobre un tema de tanta complejidad, lo cual requeriría un trabajo extenso e intenso, pero si se quiere mostrar la forma en que esta asignatura puede ayudar a la solución de problemas o necesidades organizacionales, pensando y actuando de manera estructurada y formal en sus temas estratégicos.

El sector industrial en Venezuela y en específico el negocio petroquímico ha sido tradicionalmente afectado por las políticas gubernamentales, legislativas, económicas, laborales, tecnológicas y hasta geopolíticas del respectivo momento histórico, lo cual caracteriza a la industria petroquímica nacional como una organización altamente compleja, dada principalmente por la diversidad de intereses que tradicionalmente han influido sobre su desarrollo.

Como parte de la Corporación Pequiven, el Proyecto Complejo Petroquímico Navay, también es una organización compleja, dado que muchas decisiones funcionales, así como presupuestarias, de talento humano, entre otras, están sujetas al “Visto Bueno” de los niveles directivos y por supuesto de su relación con el entorno externo e interno. Además que las actividades propias del Proyecto tienen un nivel técnico, tecnológico y organizacional que es afectado por distintos comportamientos de las personas que forman parte de la misma.

El Proyecto Navay presenta como cualquier otra organización, rasgos de complejidad en su interior, que de acuerdo con Etkin (2006) es ocasionada por las fuerzas que se mueven en varios sentidos, de acuerdo a los fines e intereses de los múltiples actores y grupos de individuos que la conforman, y no solo hacia los objetivos organizacionales. Esto produce divergencias y oposiciones internas que generan tensiones entre los grupos de trabajo y que deben ser controladas y manejadas por los líderes de la organización desde la perspectiva de la teoría de sistemas. Es decir, su existencia no depende de esfuerzos aislados, ni es una asociación accidental.

## 1. DESARROLLO

En Venezuela durante los últimos veinte años el modelo político vigente ha planteado una estrategia política y económica oficial bajo el principio de la multipolaridad, esto lo ha alejado de socios tradicionales, pero no indispensables, pues los mismos socios a través de los gobiernos de origen de su capital, prestablecen tacitamente y explícitamente a través de acuerdos de distinto tipo, un paquete que incluye las relaciones económicas, jurídicas, políticas, militares, de mercado, tecnología e incluso socio-culturales. Estas últimas terminan convirtiéndose en un instrumento ideológico de dominación. Lo antes señalado deja ver el nivel de complejidad del entorno de la industria petroquímica nacional lo cual repercute fuertemente sobre el Proyecto Complejo Petroquímico Navay.

Como consecuencia de lo anterior el acceso a proveedores de servicios, obras, materias primas, repuestos y mercados para sus productos se ve limitada. En este marco, resulta necesario y de interés nacional, realizar un análisis estratégico, que aunque preliminar, permita diagnosticar el problema (amenazas y debilidades), Fortalezas y Oportunidades (capacidades), algunas comunes para todas las empresas del sector petroquímico y algunas particulares para el Proyecto Complejo Petroquímico Navay. Con base a dichos diagnósticos, externo e interno, se pueden reformular, algunos objetivos estratégicos que afectan los objetivos tácticos y metas del Proyecto que permitan su relanzamiento, según los resultados que arrojen el Perfil de Capacidades Internas (PCI) y del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) del Proyecto, como herramientas de análisis tomadas para este ejercicio académico.

### 1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En esta primera de planificación estratégica, las organizaciones deben definir claramente hacia dónde van, esto es, a través de la definición de los principios corporativos, la visión y la misión de la organización (Serna, 1997). En tal sentido la

alta dirección de Pequiven ha planteado la reformulación del alcance del Proyecto, disminuyendo las expectativas iniciales con respecto a productos y capacidades de producción en función de los nuevos escenarios, lo que impacta directamente en su misión y visión. A nivel gerencial del Proyecto Navay y más específicamente los autores de este documento proponemos la siguiente visión y misión para el Proyecto, partiendo del conocimiento previo de su estructura, recursos, talento humano, sus procesos y objetivos. Actualmente en el Proyecto, no se ha formulado la visión y misión, y de acuerdo a lo descrito, estos momentos organizacionales son estratégicos para la organización.

En palabras de Serna (1997) la visión debe servir de guía en la formulación de las estrategias a la vez que le debe proporcionar un propósito a la organización, en tanto que la misión, debe responder a preguntas como “Para que existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores y cuál es su responsabilidad social” (idídem). Es decir, en la medida que se sabe hacia donde se quiere llegar (visión) se construye el camino para lograr ese futuro deseado, a través de la misión y planes estratégicos.

Hoy en día, las misiones de las organizaciones son cambiantes, bajo los actuales escenarios de alta incertidumbre y complejidad del entorno, factores que pudiesen cambiar hasta el objeto del negocio de la organización. Este aspecto, puede ser claramente observado en el Proyecto, debido a que el negocio inicial planteado en el año 2007, ya no es alcanzable, bajo las condiciones actuales del entorno.

Por otra parte, en la misión se debe reflejar elementos claves que están asociados a los stakeholders, como la satisfacción de los clientes, cumplir obligaciones legales, rentabilidad a los accionistas, que es parte de la razón de ser de la organización, así como sanas negociaciones con los proveedores, y los empleados, beneficio y crecimiento personal y profesional a los trabajadores y por supuesto, no menos importante, la interacción con la comunidad a través de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Definir una clara misión, es el punto de partida para la formulación de objetivos, creíbles y cuantificables que se puedan lograr a través de las metas.

Es importante mencionar en este punto, que aunque los objetivos le dan sentido a la organización para su desempeño, estos no garantizan su éxito. Refiere Etkin (2006) al respecto “Los objetivos no son determinantes de su continuidad, porque el desempeño también responde a la necesidad de mantener las relaciones al interior de la organización” (p. 45). Se puede ver aquí, nuevamente la importancia de gestionar la complejidad en las organizaciones.

Otro elemento importante como parte del Direccionamiento Estratégico, son los valores y creencias de los miembros de la organización pero que parten de la esencia de la filosofía organizacional. Los valores tienen que ser construidos y compartidos por todos los miembros de la organización. Los valores organizacionales deben ser compartidos y aceptados por todos los miembros, de tal manera que estos se interioricen y se conviertan en una verdadera cultura, es decir, que así como se piensa se actúa. Si no hay concordancia, entre el actuar de las personas y los valores organizacionales, se origina una serie de conflictos y tensiones internas que según Etkin (2006), crean conflictos y limitantes organizacionales en su crecimiento y en sus procesos estratégicos. Seguidamente se muestran la misión y visión propuestas, así como un aporte a los valores ya existentes en la organización.

**Visión:** esta referida al futuro deseable que aspira la organización, al respecto Matilla (2009) destaca su importancia como guía a los esfuerzos organizacionales siendo una especial de norte para esta. (p.32). En el caso de Pequiven, puede hacerse mención a la siguiente visión del mencionado proyecto: Ser un proveedor de roca fosfática y de mezclas físicas NPK para el mercado nacional y regional, a fin de contribuir a la sostenibilidad de la actividad agrícola en la región andina, llanos occidentales, sur del lago y su área de influencia al sur-occidente del país.

**Misión:** En relación a este término, tan importante dentro del direccionamiento estratégico, en especial en la administración pública, autores como Ramos y Sánchez (2014), destacan que es la razón fundamental de cualquier negocio, siendo para las instituciones públicas la razón social de su existencia, orientada al servicio público del

ciudadano. . En el caso del proyecto referido sería la siguiente: Producir y Comercializar con eficiencia y calidad roca fosfática como materia prima y manufactura de mezclas físicas NPK con base a la transformación de roca fosfática y otras materias primas nacionales e importadas desde países amigos, a fin de impulsar el desarrollo social y económico de la región sur-occidente del país, en armonía con el entorno social y natural.

De acuerdo con Serna (1997) “los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la organización (p. 20). La corporación maneja un conjunto de valores que pueden y deben ser tomados por todos los miembros de la organización, en razón de pertenecer a una misma forma de pensar y actuar, a una misma cultura organizacional. Los valores son entonces, de acuerdo a Serna (1997) indica que los valores son la expresión de la filosofía empresarial que guía el pensamiento y la acción. La importancia de construir una cultura en la organización, radica según el autor, en que ésta junto a sus creencias organizacionales “vienen a ser el método por el cual se comunican y se hacen realidad los valores, los propósitos, las metas y objetivos” (p. 87).

**Valores organizacionales:** Los valores son un elemento clave en el direccionamiento estratégico de cualquier organización, siendo la base que soporta el accionar de la cultura organizacional, lo cual reafirma Velasquez (2016), quien hace referencia a su importancia en la formación de una sólida cultura organizacional, siendo a su vez la representación de la filosofía gerencial, y de los dueños de la empresa.

Algunos ejemplos de valores organizacionales serían: a) Respeto; b) Lealtad; c) Compromiso Social; d) Humildad; e) Responsabilidad; e) Honestidad; f) Responsabilidad; g) Disciplina; h) Sentido de pertinencia; i) Sentido de pertenencia; j) Justicia social e Igualdad, g) Trabajo en equipo

## 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Ahora se presenta el diagnóstico estratégico del Proyecto que permitió determinar y conocer cómo está la organización interna y externamente. En el diagnóstico se analizó el Proyecto Navay en su interior (fortalezas y debilidades) y en relación a fuerzas externas (oportunidades y amenazas). En este sentido Martínez y Milla (2012), lo define como el resumen de los aspectos clave del entorno en la actividad empresarial que se refiere a la perspectiva externa, y su capacidad estratégica que es la perspectiva interna. (p.110).

En el diagnóstico interno, a través de una matriz llamada Perfil de Capacidad Interna (PCI), se buscó estudiar, establecer y diagnosticar cuáles son las fortalezas del Proyecto, es decir, cuáles son los elementos favorables para su desempeño y cuáles son las debilidades que comprometen el desempeño de la organización y generan limitaciones en su crecimiento. Como resultado de este análisis se obtuvo la matriz que se muestra a continuación (cuadro 1). La matriz PCI mostrada en el cuadro siguiente, está conformada por las fortalezas y debilidades de la empresa y el impacto que tienen sobre el Proyecto. Lo que permite priorizar y determinar cuáles son los puntos fuertes para que sean ventajas competitivas.

**Cuadro 1. Matriz PCI del Proyecto Complejo Petroquímico Navay**

Factores Capacidades	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Gerencia, Dirección y liderazgo	X						X		
Formación técnica del talento Humano					X		X		
Organización (flexibilidad)					X		X		
Respuesta ante cambios de tecnología					X		X		
Investigación				X		X	X		
Productos y servicios (Mercadeo)		X					X		
Competitividad y productividad				X			X		
Información		X						X	
Sistemas y procedimientos	X				X		X		

Alto: A M: Medio B: Bajo. Fuente: Los autores (2022).

De acuerdo a la matriz anterior, se puede priorizar la capacidad como la “Gerencia, Dirección y Liderazgo”, que se observa como una fortaleza con un nivel alto impacto para el logro de los objetivos. Esto es, ante un entorno cambiante y complejo, la dirección y el liderazgo es un factor clave para la toma de decisiones acertadas y oportunas dentro de los procesos estratégicos del Proyecto Navay. De igual manera, permite detectar la debilidad mayor, la que se debe corregir y transformarla de ser posible, en una fortaleza.

En este caso de estudio la debilidad de mayor importancia para el Proyecto es la “Competitividad y productividad”, la que asociada a un alto impacto, limita el desempeño del Proyecto. La baja productividad y competitividad ha limitado sin duda alguna, el crecimiento del Proyecto. Mientras que en el diagnóstico externo se observan los factores externos, como las Oportunidades y Amenazas del entorno, que son factores no controlables por la organización y que afectan a los procesos estratégicos del Proyecto. Estos factores se analizaron a través de la matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio).

A continuación se analizan algunos factores del entorno, según la metodología PESTEL. Esto es: factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. En el siguiente cuadro se muestra la Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas Externas del Proyecto Complejo Petroquímico Navay.

**Cuadro 2. MATRIZ POAM**  
**Proyecto Complejo Petroquímico Navay**

Factores / Capacidades	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Político:</b> (Geopolítica) Decreto Sancionatorio de USA contra Venezuela acusándola como amenaza, lo cual trae limitaciones económicas, económico-financieras y logísticas entre otras.				X			X		
<b>Económico:</b> Dificultades de acceso a clientes y proveedores tradicionales por sanciones Económicas de USA y sus países aliados					X			X	
<b>Económico:</b> Amplio nicho de mercado nacional para los futuros productos del Proyecto Complejo Petroquímico Navay.	X						X		
<b>Económico:</b> Disminución de Capacidad de consumo de la población ante la crisis económica por pandemia Covid-19.				X				X	
<b>Económico:</b> Disponibilidad de recursos financieros para dar continuidad al proyecto.	X						X		
<b>Social:</b> Limitaciones en la actividad productiva por la pandemia de COVID 19.				X			X		
<b>Tecnológicos:</b> Dificultades de acceso a socios tecnológicos tradicionales por sanciones de USA y sus aliados					X			X	
<b>Ecológicos:</b> Conflictos sociales por afectación al ambiente por deforestación y generación de residuos sólidos productos de las actividades mineras.					X			X	
<b>Legales:</b> Relaciones con Entes Regulatorios inherentes a las actividades del proyecto para permisería	X						X		
<b>Legales:</b> Promulgación de la Ley Anti- bloqueo.	X						X		

Alto: A M: Medio B: Bajo  
 Fuente: Los autores (2022).

Al igual que la matriz PCI, la matriz POAM, permite priorizar, en este caso las Oportunidades que se deben aprovechar para lograr la consecución de los objetivos

y las Amenazas que se pueden transformar en oportunidades desde el interior de la organización (capacidades organizacionales) o simplemente formular acciones estratégicas para minimizar o evitar un mayor impacto. En este ejercicio de análisis, las mayores Oportunidades están en el “Amplio nicho de mercado nacional para los futuros productos del Proyecto Complejo Petroquímico Navay” y en la “Disponibilidad de recursos financieros para dar continuidad al proyecto”.

En el caso de las Amenazas, las de mayor impacto son “Decreto Sancionatorio de USA contra Venezuela acusándola como amenaza, lo cual trae limitaciones económicas, económico-financieras y logísticas entre otras” y “Limitaciones en la actividad productiva por la pandemia de COVID 19”. A partir de los resultados obtenidos en las matrices PCI y POAM, se realizó el siguiente análisis DOFA, que se muestra en el cuadro 3.

**Cuadro 3. ANÁLISIS DOFA del Complejo Petroquímico Navay**

	<b>FORTALEZAS</b> 1. Gerencia, Dirección y liderazgo 2. Productos y Servicios (Mercadeo). 3. Sistemas y Procedimientos.	<b>DEBILIDADES</b> 1. Talento Humano. 2. Organización (flexibilidad). 3. Baja respuesta ante cambios Tecnológicos. 4. Competitividad y productividad.
<b>OPORTUNIDADES</b> 1.- Amplio nicho de mercado para los productos del C.P. Navay 2.- Entes Regulatorios favorables al proyecto para obtener permisería. 3.- Ley Anti- bloqueo. 4.-Disponibilidad de recursos financieros para dar continuidad al proyecto	<b><u>Estrategias FO.</u></b> <b>F1-O1:</b> Aprovechar el conocimiento del mercado para ofrecer productos de mejor rentabilidad. <b>O4-F1:</b> Aprovechar liderazgo e impulso de la dirección y promotores así como la disponibilidad de recursos para avanzar en lo medular utilizando la Ley Antibloqueo. <b>O4-F3:</b> Adelantar trámites de permisería.	<b><u>Estrategias DO.</u></b> <b>O4-D1:</b> Desarrollar plan agresivo de formación y capacitación del personal en áreas medulares tal como actualización tecnológica.
<b>AMENAZAS:</b> 1.- Decreto Sancionatorio de USA contra Venezuela.	<b><u>Estrategias AF.</u></b>	<b><u>Estrategias AD.</u></b>

2.-Limitaciones en la actividad productiva por COVID 19.	<p><b>A2-F2:</b> Desarrollar herramientas para el teletrabajo.</p> <p><b>A1-F1:</b> Aprovechar apoyo de lideres y dirección para buscar alternativas tecnológicas.</p>	<b>A1-D2:.</b> Dar flexibilidad a la organización a través de estructura matricial.
--	--	---

Fuente: Los autores (2022).

Como resultando de la matriz DOFA se obtienen un conjunto de acciones estratégicas o de alternativas que pueden apoyar el proceso de toma de decisión en la medida que haya la disponibilidad de recursos económicos, de talento humano que las conviertan en alternativas factibles. En este momento, se entra al momento táctico operacional donde se establecen objetivos, acciones, indicadores, resultados, metas, recursos, responsables, Conocido como operacionalización de estrategias. Finalmente se muestra en el **Cuadro 4**. Las los ojetivos tácticos y planes de acción propuestos como resultado de los diagnósticos internos y externos del Proyecto, asociados a 4 de las 12 líneas estratégicas de la Corporación.

**Cuadro 4. Líneas estratégicas, Objetivos Estratégico y Planes de Acción propuestos para el Proyecto Complejo Petroquímico Navay**

Línea Estratégica	Objetivos Estratégicos Funcionales (Táctico)	Planes de acción
1. Recuperar los Procesos Productivos existentes en los diferentes complejos Petroquímicos nacionales, a través del impulso de recursos propios y mediante alianzas con entes nacionales e internacionales.	Consolidar la alianza estratégica con una empresa con fortalezas y experiencias en operaciones mineras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el plan de estudios adicionales requeridos, en conjunto con INGEOMIN, otras instituciones del estado y del sector privado, para garantizar la correcta ejecución de la prueba y la obtención de información necesaria, antes, durante y después de la prueba, para desarrollar la Ingeniería Conceptual del Plan de Extracción de 250.000 TM., fase siguiente prevista en la Autorización de Explotación Temprana.</li> </ul>
2 Promover el desarrollo de redes de mezcla física que permitan flexibilizar el suministro de fertilizantes compuestos NPK y contribuir al mercado nacional...	Contribuir a la sostenibilidad de la actividad agrícola en la región andina, llanos occidentales, sur del lago y su área de influencia al sur-occidente del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar mezclas minerales para la actividad agrícola.</li> <li>• Producir y comercializar productos con base de fosfatos, para mezclas físicas de NPK; de acuerdo a los requerimientos.</li> <li>• Brindar productos y servicios para uso directo agropecuario, uso agroindustrial o uso industrial, aprovechando el conocimiento del mercado para ofrecer productos de mejor rentabilidad.</li> </ul>
3 Promover los planes de formación de trabajadores en todos sus niveles de acción mediante la capacitación práctica, técnica y universitaria...	Promover mecanismos de evaluación de las competencias del talento humano para su capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación práctica del talento humano con cursos de operaciones.</li> <li>• Desarrollo del talento humano con preparación técnica (cursos, diplomados, foros)</li> <li>• Desarrollo del talento humano con estudios de cuarto y quinto nivel para generaciones de relevo para la corporación.</li> <li>• Formación de líderes para buscar alternativas tecnológicas.</li> </ul>
4 Consolidar los proyectos de inversión a través del encadenamiento de	Ejecutar el plan piloto de Extracción, Trituración y Molienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y suministro de fósforo, que permita suplir las necesidades de materia prima para la producción de Fosfatados, ya sea de los fertilizantes requeridos por</li> </ul>

<p>los procesos asociados a los mismos...</p>	<p>de 5000 TM de Roca Fosfática de Navay.</p> <p>Diseñar, construir y mantener, en forma oportuna y eficiente la infraestructura de apoyo requerido para las actividades de prospección y exploración del yacimiento de roca fosfática Navay en forma confiable y segura.</p>	<p>el plan de siembra nacional, o de sales minerales para la alimentación animal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el cumplimiento de los parámetros exigidos en la permisería minera y ambiental, así como los indicadores que nos permitan conocer el grado de factibilidad técnico – económica, antes de la ejecución del plan de explotación de 250.000 TM</li> <li>• Diseño y construcción para el desarrollo urbano y territorial para el desarrollo de las actividades mineras.</li> <li>• Diseño y Construcción de Vialidad y Servicios OSBL en actividades mineras</li> </ul>
---	---	---

Fuente: Los autores (2022).

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos de la matrices PCI y POAM los posibles factores claves de éxito son:

- Gerencia, Dirección y liderazgo (Fortaleza alta con alto impacto).
- Existencia de sistemas y procedimientos (Fortaleza alta con alto impacto).
- Amplio nicho de mercado nacional para los futuros productos (Oportunidad alta con alto impacto).
- Disponibilidad de recursos financieros para dar continuidad al proyecto (Oportunidad alta con alto impacto).
- Relaciones con Entes Regulatorios inherentes a las actividades del Proyecto para permisería (Oportunidad alta con alto impacto).
- Promulgación de la Ley Anti- bloqueo (Oportunidad alta con alto impacto).

2. Del análisis DOFA se propone las siguientes estrategias.

### Estrategias Ofensivas (Estrategias FO):

F1-O1: Aprovechar el conocimiento del mercado para ofrecer productos de mejor rentabilidad.

O4-F1: Aprovechar liderazgo e impulso de la dirección y promotores así como la disponibilidad de recursos para avanzar en lo medular utilizando la Ley Antibloqueo.

O4-F3: Adelantar trámites de permiseria.

**Estrategias de reorientación (Estrategias OD):**

O4-D1: Desarrollar plan agresivo de formación y capacitación al personal en áreas medulares tal como actualización tecnológica.

**Estrategias de Defensivas (Estrategias AF):**

A2-F2: Desarrollar herramientas para el teletrabajo.

A1-F1: Aprovechar apoyo de líderes y dirección para buscar alternativas tecnológicas.

**Estrategias de Supervivencia (Estrategias AD):**

A1-D2: Dar flexibilidad a la organización a través de estructura matricial.

**RECOMENDACIONES**

1. Dado el impacto en el desempeño, continuidad y existencia sobre la organización que tiene el talento humano, se hace necesario realizar un estudio profundo en relación a la Gestión de la Complejidad en el Proyecto.
2. En un entorno globalizado y con una creciente incertidumbre y complejidad, la habilidad que desarrolle el Proyecto para reaccionar ante lo imprevisto y lo impensado, debe formar parte de sus procesos estratégicos, razón por la cual se debe motivar a los Gerentes y líderes hacia la reinención de los procesos estratégicos del Proyecto.
3. Desarrollar y documentar el conocimiento técnico del talento humano para ir creando la viabilidad del Proyecto.
4. Desarrollar productos de mejor rentabilidad para uso directo agropecuario, uso agroindustrial o uso industrial, aprovechando el conocimiento del mercado.

## REFERENCIAS

Serna, H (1997). **Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión:** teoría y metodología, incluye guía para el diagnóstico estratégico. Colombia: 3R Editores.

Etkin, J (2006). **Gestión de la Complejidad en las Organizaciones.** Argentina. Ediciones Granica S.A.

Matilla Kathy. (2009). **Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas.** Editorial UOC. Barcelona, España.

Martinez, Daniel y Milla, Artemio(2012). **Diagnostico Estrategico.** Editorial diaz de Santos. Madrid, España.

Plan de la Patria 2019-2025. Disponible en <http://www.mppp.gob.ve>

Ramos, Benito. Y Sanchez, Consuelo. (2014). **Planificación Estratégica como método de gestión pública:** experiencias en la Administración Española. Ediciones INAP. Madrid, España.

Velasquez, Clenis. (2016). **Creencias acerca de la gerencia e influencia en valores organizacionales:** Influencias del código axiológico personal en los valores organizacionales de una empresa educativa. Editorial Academica Española.. Madrid, España.