

**RELACIÓN DE LA ALTA DE GERENCIA CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
DE LAS EMPRESAS TRANSPORTADORAS DE PETRÓLEO EN COLOMBIA**

**EDILBERTO JOSÉ CAMPO VEGA
AUTOR**

**LUIS GABRIEL FERRER
ASESOR**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO
BOGOTÁ
2014**

Resumen

El presente escrito expone un panorama acerca de la relación que existe entre la alta gerencia y la planeación estratégica en sus empresas, específicamente en las empresas transportadoras de petróleo en Colombia. Para abordar los aspectos relevantes de esta relación se definirá, en primera instancia, el concepto de alta gerencia enfocado en el liderazgo y los estilos de dirección que pueden llegar a influir en una empresa. Posteriormente se puntualizarán aspectos de la planeación estratégica y su incidencia en el funcionamiento de las empresas. En un tercer momento se contextualizará el proceso del petróleo, centrando su atención en el transporte para entrar al análisis de dos de las empresas más importantes del transporte de petróleo en Colombia, OCENSA y ODL (oleoducto de los llanos orientales) a partir de los organigramas de ellas y, por último, describir la relación que es el propósito de este documento.

Palabras Clave: Planeación, Gerencia, Transporte, Liderazgo, Capital Humano.

Introducción

La problemática más grande que puede darse al interior de una empresa es la relacionada a las funciones específicas de la alta gerencia, lo que ella representa para la empresa y la interacción que establece con los demás estamentos. Aclarar sus funciones, entre ellas el liderazgo, permite comprender de manera general que la alta gerencia en un empresa es el estamento más importante para orientar cualquier proyecto y para toma de decisiones que afectarán directamente a la institución y todos sus integrantes.

De las funciones de la alta gerencia se desprende también la organización, planeación y ejecución de proyectos enfocados a direccionar todo el engranaje de la empresa. Por ello, la planeación estratégica es fundamental dentro de las funciones directivas, al abordar el proceso del transporte de petróleo con dos empresas en Colombia se observará como los estilos de la alta gerencia están directamente ligadas con la planeación estratégica.

Siendo el transporte de crudo en Colombia una de las actividades económicas más importante, es necesario conocer en su nivel más básico de explicación, la estructura organizacional, el método de extracción y el estilo de liderazgo que en ellas se puede percibir.

De la misma manera, se abordan los temas principales para comprender la importancia de formar un estilo de liderazgo que favorezca a la compañía, se explican los estilos existentes documentados muy cercanos a la realidad organizacional.

RELACIÓN DE LA ALTA DE GERENCIA CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS TRANSPORTADORAS DE PETRÓLEO EN COLOMBIA

Quizás uno de los roles más representativos en una empresa es el llevado a cabo por la alta gerencia o alta dirección, estos cargos son ocupados por una sola persona o un grupo de personas que tienen la autoridad y autonomía de tomar cualquier tipo de decisión sobre los recursos con los que cuenta la empresa. Por esta razón, conocer de manera explícita cuales son las funciones específicas de estos cargos directivos y el impacto que tienen en las organizaciones es muy importante, ya que de ellos se desprende la columna vertebral sobre la cual se articula toda organización. Según Marín (2010):

La función y responsabilidad fundamental de la alta dirección es crear renta económica, que se obtiene al restar el costo del capital empleado de las utilidades operativas después de impuestos, mediante el crecimiento financiero. Una manera de crecer consiste en reinvertir un porcentaje de las utilidades netas en los negocios de la empresa para aumentar los activos e incrementar las ventas.

Para realizar dichas actividades de inversión y lograr el crecimiento financiero, la alta dirección debe tener muy claro el destino de estos recursos, de esta manera deben realizar un trabajo conjunto con sus colaboradores y asesores quienes ayudan a la investigación del mercado para orientar los procesos de las empresas. Es muy importante resaltar que la mayoría de las decisiones tanto de inversión, como de caminos a seguir en desarrollo de proyectos están influenciadas por los mandos medios, encargados de presentar indicadores de la gestión de cada una de sus áreas, para así mismo destinar los recursos necesarios para su operación.

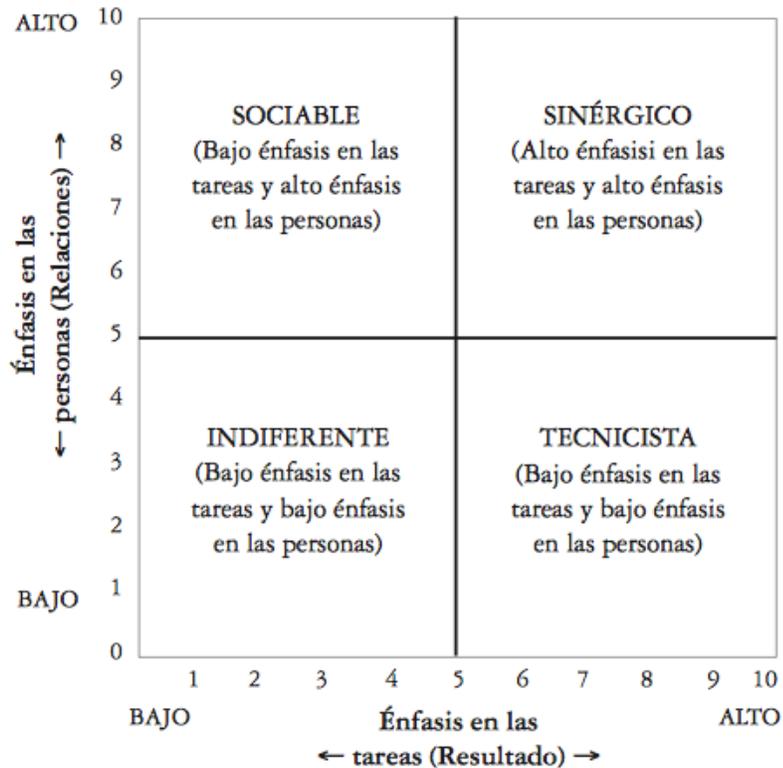
Por otro parte, el estilo de dirección determina el accionar de todos los demás estamentos de la empresa, y este accionar se caracteriza por la manera como el dirigente genera los procesos de la asignación de tareas y de la conformación de su equipo de trabajo.

La alta gerencia está totalmente ligada con el término liderazgo, entendiéndose como lidera la persona que tiene una mayor influencia en las demás personas de un grupo por lo que ese liderazgo se convierte en el norte a seguir buscando encaminar de esta manera la orientación de todos hacia el logro de unos objetivos comunes previamente establecidos.

Sánchez (2008) en su escrito los estilos de dirección y liderazgo, plantea un modelo para determinar dichos estilos, basado en una visión bidimensional que tienen como referentes el énfasis de las tareas, entendidas desde los resultados, y el énfasis de las relaciones, vistas desde las personas. De esta manera él propone cuatro tipos de estilo de dirección y liderazgo, tales como el indiferente, el tecnócrata, el sociable y el sinérgico.

Cada uno de estos estilos de liderazgo se focaliza de acuerdo a la visión que tienen la alta dirección de su empresa y la manera como quieren impactar en el contexto en el que se desenvuelven, sin embargo, la visión de la empresa no necesariamente es acorde con la manera como ella es liderada puesto que existe algunos factores que influyen en ello, tales como: las habilidades, capacidades, representación sociales y maneras de relacionarse que son propias de los seres humanos.

LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO:
PROPUESTA DE UN MODELO DE CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS



Gráfica No.1. Estilos de dirección y liderazgo

Fuente: Sánchez, I, (2008). Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo de caracterización y análisis

Cabe anotar que estos tipos de liderazgo influyen en el derrotero de una empresa y directamente de su planeación, por lo que para determinar esta relación entre la alta gerencia y la planeación estratégica es necesario comprender como la planeaciones base fundamental para el desarrollo de cualquier tipo de actividad.

El siguiente cuadro describe algunas de las características de los diferentes estilos mencionados:

Tabla No. 1

ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS
El indiferente	<p>La dirección es altamente permisiva. La planeación no incluye la definición de los objetivos. No existe una estructura en la toma de decisiones. Las funciones del colaborador no son claras. No existen mecanismos concretos de control.</p>
El tecnócrata	<p>La dirección es altamente autocrática Este estilo de dirección se preocupa por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben realizar La toma de decisiones es exclusividad del dirigente. Las órdenes no pueden ser cuestionadas por los colaboradores. El control es ejercido de manera constante, usándose para fines sancionatorios. No existe el trabajo en equipo.</p>
El sociable	<p>Los dirigentes son altamente participativos La toma de decisiones se realiza por consenso El colaborador es el responsable tanto de la programación y la ejecución de las tareas El control es ejercido muy pocas veces y el desempeño del colaborador es usado para fines constructivos y de autorregulación. Se valora de manera significativa el desempeño individual. El dirigente promueve la comunicación de forma bilateral, manteniendo una buena relación con sus colaboradores El rol fundamental del dirigente se orienta a fomentar las buenas relaciones y el buen ambiente de trabajo</p>
El sinérgico	<p>Los dirigentes son altamente participativos La toma de decisiones se realiza por consenso y solo en situaciones excepcionales el dirigente la toma de manera unilateral. Las ordenes son impartidas de manera cordial, estas son flexibles y abiertas El colaborador tiene autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades. El control es ejercido de manera concreta sobre aspectos o compromisos puntuales El trabajo en equipo es considerado como esencial para el adecuado desempeño del área.</p>

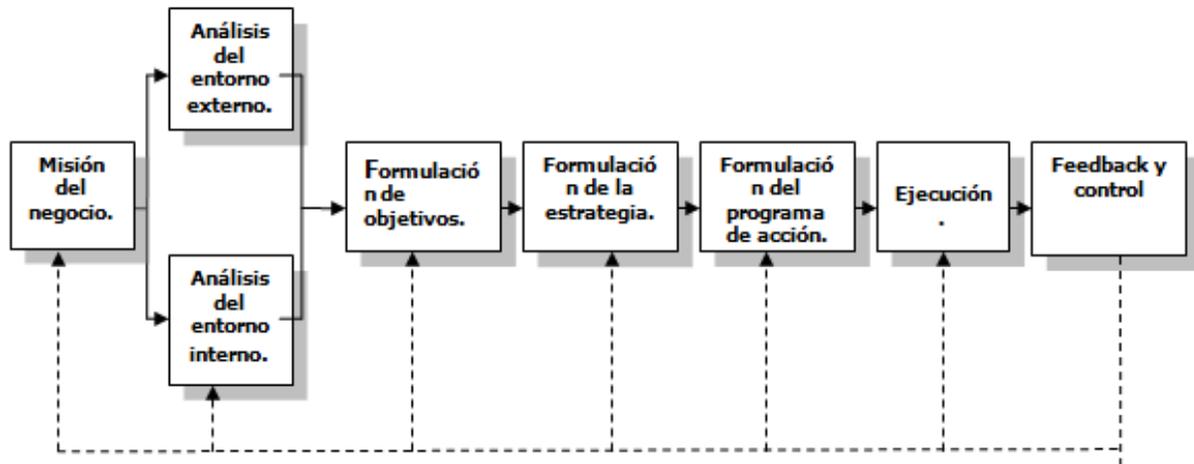
Fuente: Realizada por el autor.

Por otro lado, el liderazgo conlleva a que en las empresas se tenga una planeación, que actualmente está encaminada al término planeación o planificación estratégica, Steiner (citado por Koontz, 1998) define planeación como,

La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.

La planeación estratégica nace de un modelo de planeación neoclásica que consiste en la formulación de estrategias como un proceso formal y normativo que desde la organización de una empresa pretende alcanzar unos objetivos propuestos.

El esquema muestra un modelo de planeación estratégica propuesto por Kotler (1996) en donde es claro que el análisis externo e interno de la empresa, es decir, la auditoría externa e interna, es fundamental para iniciar la planeación, estas se refieren a visualizar los recursos con los que cuenta la empresa y las condiciones, oportunidades y amenazas que brinda el entorno. Además, que los objetivos deben ser planeados de manera concreta para luego formular las estrategias que se colocara en ejecución. Las estrategias deben resultar de la planeación juiciosa apoyada desde diferentes técnicas, los directivos deben ser los responsables del proceso, antes de implementarse y ejecutarse, todos los miembros deben tener conocimiento de cada una de estas estrategias.

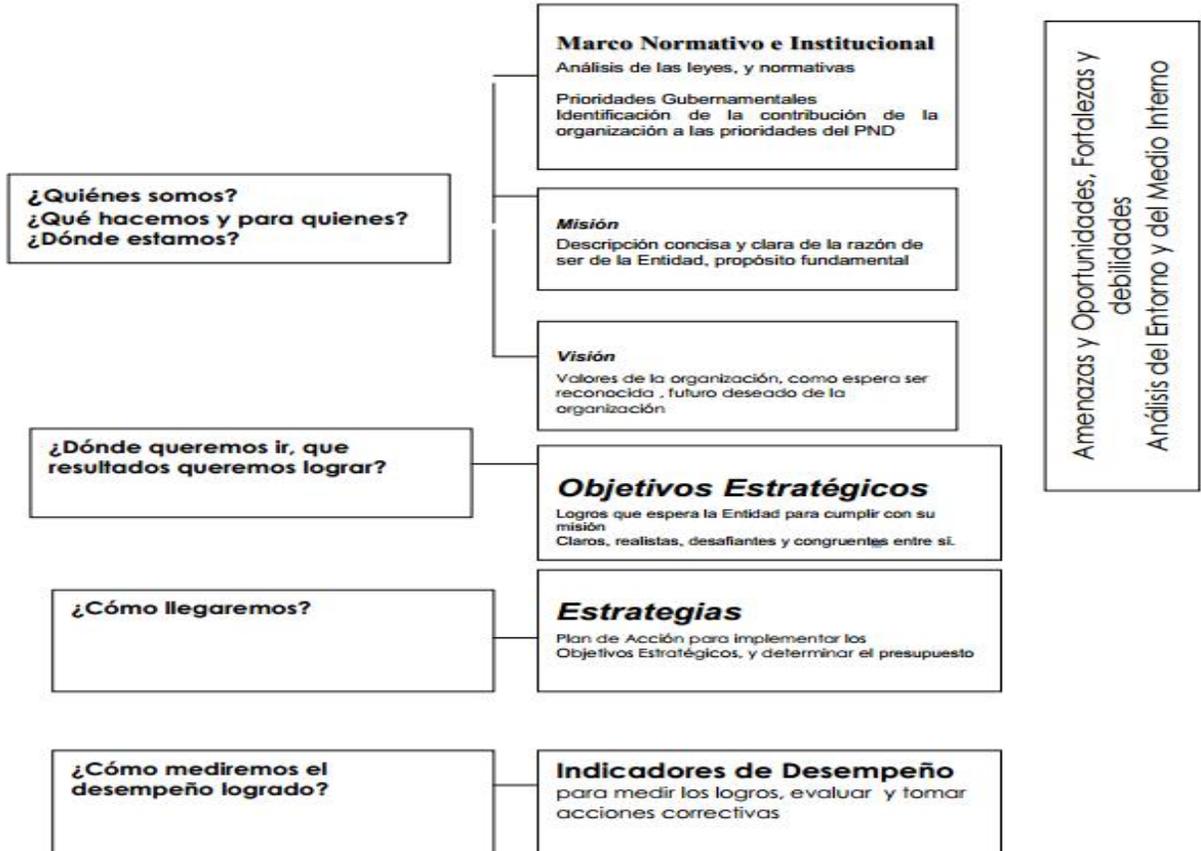


Gráfica No. 2. Modelo de planeación estratégica. Kotler 1996.

Fuente: Kotler, Philip. Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. 1996

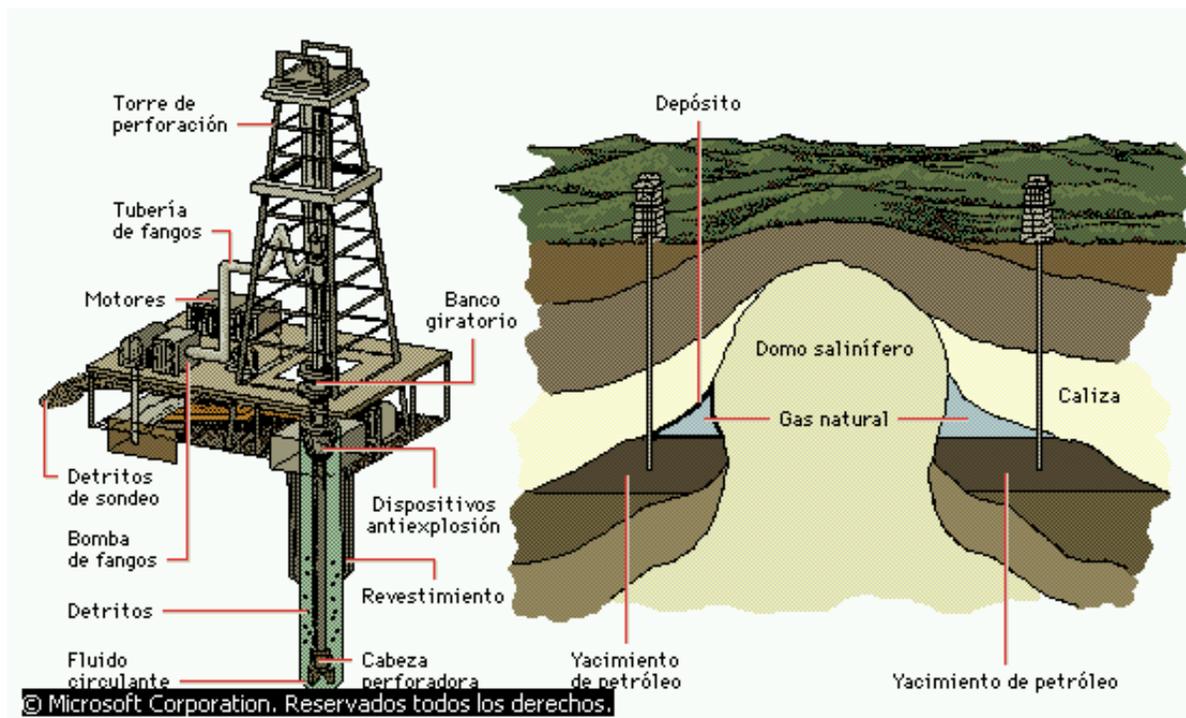
Ahora bien, la planeación estratégica abarca de manera más amplia la organización de una empresa y esta se caracteriza por ser una proyección a largo plazo que permea todas las áreas de la empresa y busca el alcance de los objetivos organizacionales, Armijo presenta un esquema que abarca las preguntas orientadoras de una planeación estratégica,

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2009).



Gráfica No. 3. Modelo de planeación estratégica. Armijo, 1996.
 Fuente: Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.

En la actualidad, el petróleo es una de las fuentes de energía más importantes y uno de los insumos más usados en procesos industriales, por ejemplo, la gasolina usada en automotores, plantas eléctricas, entre otras. Su explotación se reduce a las grandes empresas transportadoras de petróleo en Colombia ya que se requiere de un procedimiento que es altamente costoso. A continuación se presenta un esquema de la producción del petróleo.



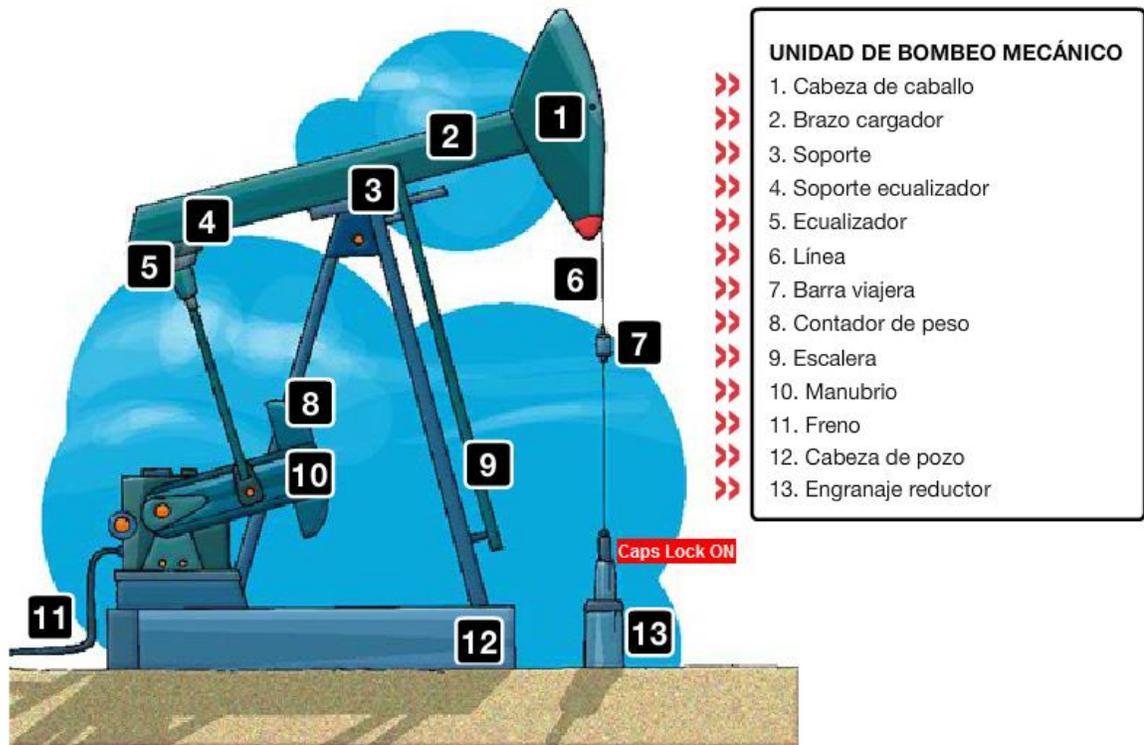
Gráfica No. 4: producción del petróleo.

Fuente: Ecopetrol.

El proceso de extracción se logra mediante la perforación de pozos, que se pueden encontrar en tierra firme como en el mar, comúnmente, esta se realiza con una estructura metálica la cual cuenta con tubería de perforación que lleva una broca en la punta, un conjunto de motores y bombas los cuales le imprimen fuerza al sistema completo de la perforación.

Según la empresa Ecopetrol, para poner a producir un pozo se baja una especie de cañón y se perfora la tubería de revestimiento a la profundidad de las formaciones donde se encuentra el hidrocarburo. Si el yacimiento tiene energía propia, generada por la presión subterránea y por los elementos que acompañan al petróleo (por ejemplo gas y agua), éste saldrá por sí solo. En este caso se instala en la cabeza del pozo un equipo llamado - árbol de Navidad -, que consta de un conjunto de válvulas para regular el paso del petróleo. Si no existe esa alta presión, se

emplean otros métodos de extracción. El más común ha sido el - balancín o machín -, el cual, mediante un permanente balanceo, acciona una bomba en el fondo del pozo que succiona el petróleo.



Gráfica No. 5. Exploración y extracción del petróleo.

Fuente: Ecopetrol

Luego de la extracción y producción del petróleo comienza una actividad indispensable en la industria petrolífera, esta actividad es el transporte. El transporte de crudo en Colombia se realiza por ducto, en carro tanques o en buques petroleros, este inicia en los años 90, “En diciembre de 1994 nace Ocesa un activo estratégico para los planes de expansión de la industria y del país con el objeto de diseñar, construir, operar, administrar y explotar comercialmente un sistema de transporte de petróleo” (Ocesa, ND), empresa más importante

del País en transporte de hidrocarburos, con un crecimiento interesante desde su creación, cuya planeación estratégica muestra que una de sus fortalezas es el capital humano, quienes se catalogan como su musculo de apalancamiento en el desarrollo de proyectos e incursión en el mercado nacional e internacional. De la misma manera siguiendo con el desarrollo del transporte de crudo en Colombia, existe otra empresa importante en esta actividad de desarrollo económico en el País ODL,

ODL Oleoducto de los Llanos Orientales S.A. nace en enero de 2008, con el fin de diseñar, construir y operar un oleoducto para el transporte de crudo pesado, producido en virtud de los contratos de asociación y participación de riesgo en los campos Rubiales, Pirirí y Quifa, así como de otros crudos extraídos en áreas vecinas (ODL, Nd)

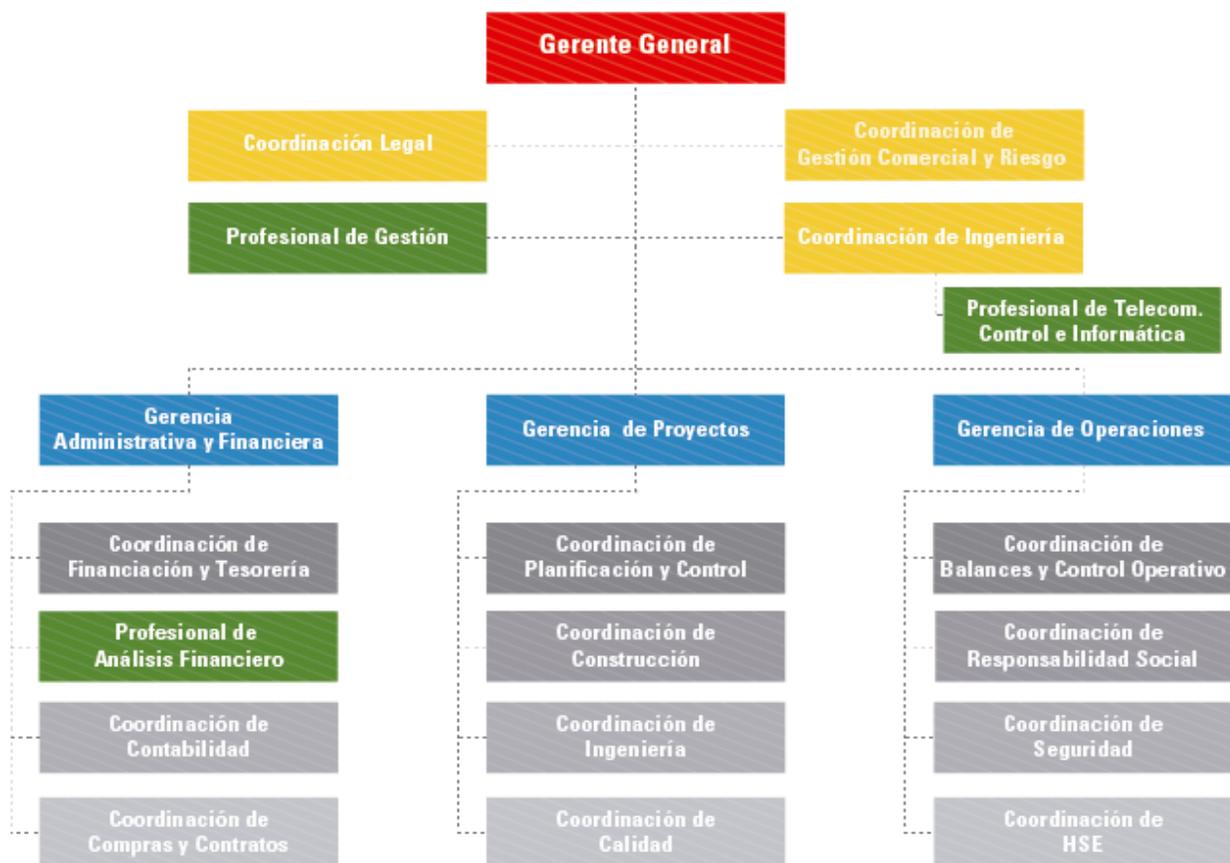
ODL se encarga del transporte de crudo pesado producido en campos Rubiales, Pirirí y Quifa y La transportadora OCENSA cumple la función de transportar petróleo entre los campos de Cusiana y Cupiagua hasta el puerto de exportación en Coveñas.

Para ahondar en la manera como se estructuran estas transportadoras de petróleo, se quiere tener una visión de la organización de estas empresas a través de sus organigramas, entendiendo el concepto de organigrama desde la propuesta de la Universidad Tecnológica Nacional de Argentina que afirma que,

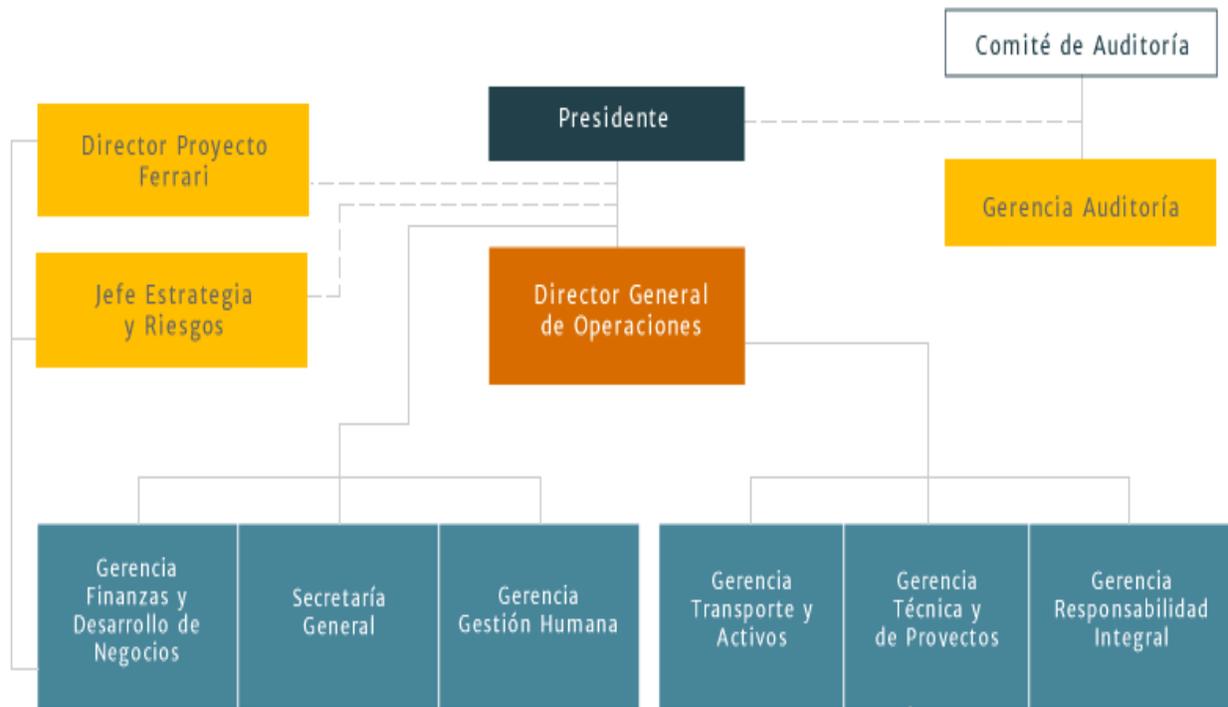
El organigrama es una herramienta que se utiliza para representar aspectos de las organizaciones; más específicamente, su estructura. La estructura de una organización, es el producto de las relaciones que se establecen en dicha organización. Es el resultado de las interacciones de los

individuos que la integran. La estructura organizacional, es la manera en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan entre sí.

A continuación se presentan los organigramas de las dos empresas transportadoras de petróleo y a partir de estos se realizará un análisis de los estamentos que las conforman y su relación con los directivos de las mismas.



Esquema No. 1: Organigrama ODL
Fuente: ODL



Esquema No.2: Organigrama OCENSA
Fuente: OCENSA

Entrando al análisis de los organigramas se puede notar que las empresas transportadoras están organizadas por gerencias, el término gerente alude a uno o varios colaboradores calificados para dirigir y gestionar los procesos que se dan al interior de una empresa y/o institución, lo que muestra que aunque existe la figura del gerente general o presidente, ellos están acompañados por un capital humano con los que comparten las funciones directivas.

Ambas transportadoras comparten las gerencias en términos financieros, de proyectos y de gestión humana – responsabilidad social, responsabilidad integral, seguridad - , estando ellas en el mismo nivel jerárquico, lo que demuestra que tanto las tareas como las personas tienen la misma relevancia para los procesos de las empresas.

El organigrama de OCENSA, explicita una persona encargada de las estrategias y los riesgos y en el caso de ODL existe una coordinación de riesgos, esto evidencia que es importante, para ellos, pensar en los riesgos que pueden llegar a presentarse cuando se pone en marcha una determinada estrategia.

Es importante resaltar como en cada organigrama se evidencia la articulación de la alta gerencia con toda la estructura empresarial. Sanín, H (1999) afirma que la gerencia institucional debe atender articuladamente dos subsistemas. El primero (interno) se mueve en el tránsito de insumos a productos. El segundo, de carácter estratégico, se preocupa por la generación de efectos en el entorno. En esta afirmación se puede notar como lo estratégico impacta no solo al interior de la empresa, sino que también genera efectos – negativos o positivos- en el entorno y a este segundo subsistema – el externo- apunta ambas instituciones cuando en la estructura de sus organigramas coinciden en la responsabilidad social.

Podemos concluir que la planeación estratégica enmarca el estilo de liderazgo de una organización dentro de su marco axiológico articulando sus unidades estratégicas de negocio en una postura estratégica clara, para así, lograra tomar medidas como: introducir mejores productos, responder a cambios inesperados o ajustarse a nuevas políticas gubernamentales.

De igual manera, es visible con base en lo descrito en este texto, que la planeación estratégica eficiente permite prever el cambio, tomando medidas tendientes a analizar las perspectivas de la globalización del mercado, investigar las necesidades, preferencias y expectativas de los competidores y dar seguimientos a los nuevos adelantos tecnológicos para pronosticar el ritmo futuro, con base en lo anterior, se pueden estructurar estrategias como:

planear con anticipación los cambios esperados en el futuro, añadir o adaptar recursos y capacidades competitivas, mejorar la línea de productos y fortalecer la distribución.

Así mismo, es posible aseverar que la planeación estratégica y su adecuada relación con la alta gerencia da como resultado que la organización pueda liderar el cambio, a través de procesos operativos como, introducir primero nuevas y mejores tecnologías, introducir productos innovadores que abran nuevos mercados y estimulen la creación de industrias totalmente nuevas, definir nuevos estándares de la industria, enmarcados en este contexto, vemos como las organizaciones alineadas con esta tendencia pueden pasar a la ofensiva estratégica, pueden ser agentes del cambio en la industria, es decir, marcar el ritmo, pueden influir positivamente en las reglas del juego y pueden obligar a los rivales a ser seguidores.

Se puede afirmar que la planeación estratégica y la alta gerencia están altamente relacionadas en las empresas transportadoras de petróleo OCENSA y ODL, pues sus organigramas dejan entrever una estructura que apunta la formulación de estrategias desde una planeación que tiene en cuenta la visión bidimensional propuesta por Sánchez, ahora bien a través de estas herramientas – organigramas- no es posible detectar el tipo de estilo de dirección y liderazgo pues como se describió en la tabla n°1 las características son propias del accionar de los dirigentes en cada una de sus empresas.

Por otro lado, el estilo de liderazgo y dirección que se debe privilegiar en las empresas transportadoras de petróleo es el sinérgico, ya que este tiene un alto énfasis tanto en las personas como en las tareas y desde la planeación estratégica se contempla el trabajo equipo para llegar a

un fin común, por lo que este estilo ayuda a que la alta dirección pueda tener una visión más amplia de la empresa y del capital humano que hace parte de ella.

Conclusión

Después de abordar las funciones de la alta gerencia, queda claro que es el rol más importante en cualquier organización, de esta depende el rumbo de la misma, ya sea de crecimiento o estancamiento.

También explicado los estilos de dirección, se comprende que en cualquiera de los cuatro presentados es muy simple seleccionar el estilo utilizado en las empresas transportadoras de crudo en Colombia, de esta manera el estilo sinérgico se ajusta al actuar de sus gerencias.

Por ultimo integrando las explicaciones mencionadas de alta gerencia, estilos de liderazgo, extracción del petróleo, organigramas de las dos principales dedicadas al transporte de crudo por ducto en Colombia, se interpreta que la estructura organizacional de estas dos grandes empresas es por gerencias, las mismas dependen de la alta gerencia, dejando ver que el papel de la alta dirección está inmersa en todos los procesos de estas organizaciones haciendo parte vital en la planificación y desarrollo de estas compañías.

Bibliografía

- Marín, J. (2010). *La principal función de la alta dirección es crear renta económica*. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/la-principal-funcion-de-la-alta-direccion-es-crear-renta-economica>
- Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo de Caracterización y análisis. *Revista pensamiento y gestión*, N° 25 ISSN 1657-6276, Cali (Colombia). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n25/n25a02.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (1998). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. México: Editorial Pearson.
- Kotler, Philip. (1996). *Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control*. México: Editorial Pearson.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL.
- ECOPETROL. *Extracción del petróleo*. Recuperado de <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/elpetroleoysumundo/origenes.htm>
- ECOPETROL. *Producción del petróleo*. Recuperado de <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/elpetroleoysumundo/produccion3.htm>
- OCENSA. *Historia de la empresa transportadora*. Recuperado de <http://www.ocensa.com.co/nosotros/Pages/Historia.aspx>

ODL. *Oleoducto de los Llanos Orientales. Historia*. Recuperado de

<https://www.odl.com.co/odl/index.php/quienes-somos/historia>

Universidad Tecnológica Nacional, FRBA. (2008). Organigramas. Ingeniería en sistemas de información. Buenos Aires: Argentina. Recuperado de

<file:///C:/Users/EDILBERTO/Downloads/Los%20Organigramas.pdf>

OCENSA. Organigrama. Recuperado de

http://www.ocensa.com.co/nosotros/Pages/Estructura_ejecutiva.aspx

ODL. Organigrama. Recuperado de

<https://www.odl.com.co/odl/index.php/estructura/organigrama>

Sanín, H. (1999). *Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública*. Comisión económica para América latina y el Caribe, CEPAL. Santiago de Chile. Recuperado de

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/6964/manual3.pdf>