



DATA CIENCIA

REVISTA MULTIDISCIPLINARIA
ELECTRÓNICA

ENERO - ABRIL 2019
VOL. 2 AÑO 1



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA



DATA CIENCIA



IECS LLC
INTERNATIONAL EDUCATIONAL
CONSULTING SERVICES LLC

REVISTA ELECTRÓNICA DE LA
UNIVERSIDAD DEL ZULIA



**UNIVERSIDAD
DEL ZULIA**

**Núcleo Costa Oriental del Lago
Coordinación de Postgrado e Investigación
Cabimas - Venezuela**

DATA CIENCIA

REVISTA MULTIDISCIPLINARIA ELECTRÓNICA

Vol. 2. N°1 Enero - Abril 2019



Revista Electrónica Multidisciplinaria
Vol.2 N°1. Enero - Abril 2019
pp. 207-224

Etapas de la gestión por procesos en las operaciones de servicio lacustre de la industria petrolera región Occidente

Ana Yaguas
anavyaguas@gmail.com

Resumen

El estudio buscó describir las etapas de la gestión por procesos presentes en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región Occidente. Teóricamente se sustentó con los aportes de Bateman y Snell (2004), Chiavenato (2007), Cyr (2004), Diez y López (2001), Andreau y col. (2002), Raymond (2000), Echeverría (2005), David (2013), Capriotti (2009), entre otros. Metodológicamente se tipificó como descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo. La población quedó conformada por las gerencias de servicio lacustre de la industria petrolera región occidente, cuyos sujetos informantes fueron los gerentes y supervisores, así la población objeto de estudio quedó conformada por veinte (20) personas o sujetos informantes, cuatro (4) gerentes, y dieciséis (16) supervisores. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario con escala de frecuencia de cinco opciones de respuestas que van desde Siempre(S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca(N), compuesto por 33 ítems, se utilizó el juicio de expertos para la validez del mismo y el coeficiente Alfa Cronbach para su confiabilidad, obteniéndose un valor de 0,985. La media aritmética se usó para el análisis de los resultados. Se concluyó que existe una combinación de cuatro etapas (planificación, dirección, organización y control), todas necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos, cuya finalidad es formular unos objetivos, desarrollar unas funciones, involucrar unos sujetos y generar unos productos.

Palabras clave: Etapas de la gestión por procesos, planificación, dirección, organización y control

Stages of process management in lake service operations of the oil industry west region

Abstract

The study sought to describe the stages of management by processes present in the lacustrine service operations of the Western Oil Industry. Theoretically, it was based on the contributions of Bateman and Snell (2004), Chiavenato (2007), Cyr (2004), Diez and López (2001), Andreau et al. (2002), Raymond (2000), Echeverría (2005), David (2013), Capriotti (2009), among others. Methodologically, it was typified as descriptive, with non-experimental, transectional and field design. The population was made up of the lacustrine service managers of the western region oil industry, whose subjects were the managers and supervisors, so the population under study was made up of twenty (20) people or informants, four (4) managers, and sixteen (16) supervisors. The data collection technique used was the survey and the instrument a questionnaire with frequency scale of five response options ranging from Always (S), Almost Always (CS), Sometimes (AV), Almost Never (CN) and Never (N), composed of 33 items, the expert judgment was used for its validity and the Alfa Cronbach coefficient for its reliability, obtaining a value of 0.985. The arithmetic mean was used for the analysis of the results. It was concluded that there is a combination of four stages (planning, direction, organization and control), all necessary to understand and continuously improve the processes, whose purpose is to formulate some objectives, develop some functions, involve some subjects and generate some products, develop some functions, involve some subjects and generate some products.

Keywords: Stages of process management, planning, direction, organization and control

Introducción

Dentro de la organización, los procesos necesarios para establecer un buen sistema de gestión no solo incluyen los aspectos relacionados al producto o a la provisión de servicio, si no a numerosos procesos de gestión, seguimiento y medición tales como la gestión de recursos, comunicación, auditoría interna, revisión por la dirección, entre otros.

A este respecto, Bravo (2011), define la gestión por procesos como una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. Visto así, la gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, ya que los procesos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la propia organización.

En otro orden de ideas, para Schroeder (2004), las operaciones son responsables de todas las variables que intervienen en el proceso de servicio, desde la planificación de las ventas, hasta el desarrollo del servicio, es por ello que es clave para la toma de decisiones en cuanto a: proceso, calidad, capacidad e inventario.

Desde estas perspectivas, la gestión por procesos de operaciones, a criterio de la autora, es considerada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos de

operaciones, siendo definidos éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Con base las ideas expuestas, sobre gestión por procesos, su metodología, y aplicabilidad empresarial, se contextualiza el sector petrolero, cuyas organizaciones para ser competitivas y ofrecer una entrega oportuna de productos o servicios de calidad, en el entorno de exigencias donde se desenvuelven, deben optimizar todos sus procesos. Es así, como se presenta la empresa Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA), la cual posee numerosas instalaciones distribuidas a lo largo y ancho de todo el territorio nacional, se dedica al negocio de los hidrocarburos en todas sus fases

Dentro de PDVSA, se encuentran las gerencias de servicio lacustre; gerencias encargadas de suministrar el servicio de transporte de personal a las diferentes unidades de producción en la región occidente. Y de acuerdo al enfoque de procesos tiene una serie de actividades interrelacionadas, que dependen de una entrada (requerimiento del servicio), el proceso (entrega del servicio), la salida (servicio prestado o satisfacción del cliente); las cuales dependen de las gerencias de apoyo que permiten el desarrollo eficiente del proceso.

Actualmente, en estas gerencias se ha venido observando un mayor reconocimiento de la importancia que tiene la gestión por procesos para alcanzar un control eficiente de las operaciones. Bajo esta óptica, se plantea esta investigación descriptiva en cuanto a las etapas de la gestión por procesos presentes en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente.

Gestión por procesos

Para Rojas (2003), la gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Asimismo, Fontalvo y Vergara (2010) señalan que a través de la gestión por procesos se logra tener una visión sistémica de la organización, como lo afirma Bravo (2011) ya que permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas. De igual forma permite ubicar el sistema en su entorno, aceptar la complejidad, la auto organización, e inteligencia del sistema, así como la responsabilidad social con la sociedad en donde interactúa.

En tal sentido, la gestión de procesos percibe a la organización como un sistema interrelacionados de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional, que pervive desde la mitad del siglo XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

En el mismo orden de ideas, Pérez (2010) refiere que la gestión por procesos no es ni un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que los procesos se gestionan.

En consecuencia, a fines investigativos, se puede decir que la gestión por procesos es un conjunto de procedimientos o esquemas que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todo aquello que está vinculado con los procesos que definen al sistema organizacional.

Etapas de la gestión por procesos

En la dirección de los lineamientos y acciones, dentro de una organización, es de vital importancia que se den procesos que encaminen a cada una de las instancias, siguiendo el camino para alcanzar cada uno de sus objetivos dentro de la dinámica empresarial, por lo cual la gestión por procesos es de gran importancia.

En este sentido, De las Salas y col. (2007), exponen que la gestión por proceso interesan mucho porque dentro de cualquier empresa, desde el hogar como microempresa, siempre hay un gerente y todas las personas deberían aprender a ser gerentes, no solo porque se tenga la oportunidad real de ejercer el puesto, sino para comprender mejor como se trabaja desde uno de los puntos medulares.

Por otra parte, Hernández y Rodríguez (2006), señalan que la gestión por procesos varía de acuerdo con la posición que ocupan los gerentes en la estructura organizacional, cabe señalar que ello dependerá de su desempeño exitoso y de su capacidad directiva. De allí que, los procesos orientados a crear una organización basados en estrategias gerenciales son tanto necesarios como suficientes para el éxito.

Asimismo, Jaramillo y col. (2008), refieren, estos tiene una finalidad, formular unos objetivos, desarrollar unas funciones, involucrar unos sujetos y generar unos productos. Lo relatado por estos autores permite inferir que los procesos son múltiples, por tanto se requiere que el gerente posea suficientes competencias tanto administrativas como genéricas a fin de poder desarrollar la actividad gerencial enmarcada en la eficacia y eficiencia.

Entonces, con base a lo expuesto para esta investigación se puede decir que en la gestión por procesos se forjan los lineamientos encaminados a la consecución de los objetivos de cada uno de los entes que conforman una organización, ello en concordancia con lo expuesto por De las Salas y col. (2007), y están conformados por la planificación, dirección, organización y control, cómo se desarrolla teóricamente a continuación.

Planificación

Ander-Egg (2006), señala que la planificación alude a un proceso de tipo global, que se formula en función de las demandas sociales. Por ello, es de suma importancia indagar las necesidades de la institución y la comunidad con el fin de planificar las acciones que realmente sean prioritarias.

Por otra parte, Rodríguez (2005), señala que en el fondo de toda planeación, lo que se busca es llegar a la selección de un curso de acción que ha de seguirse y a la postre debe constituir la solución más eficaz para alcanzar un objetivo. Por ello para obtener una planificación eficiente el gerente debe seleccionar y desarrollar los mejores cursos de acción para alcanzar los objetivos tomando en

cuenta factores tanto internos como externos de la organización con los propósitos de asegurar consistencia en los procedimientos, el uso debido de los recursos y la disposición para hacer ajustes, modificaciones y establecer normas de control para lograr la misión de la institución.

En relación a ello, Manzanilla (2005), considera la planificación como una herramienta de vital importancia para propulsar el desarrollo integral, por tanto, es conveniente tener una confección clara de la misma, porque planificar es el arte de establecer objetivos generales y metas claras para una actividad determinada y definir los medios, preferiblemente cuantificados, incluyendo los recursos humanos financieros en instituciones para alcanzar esas metas y esos objetivos.

Además Cartay (2010), define la planificación como la fase del proceso administrativo a través de la cual se pretende sistematizar por adelantado lo que se quiere hacer en la empresa. La planificación es una metodología para la toma de decisiones. Toda decisión envuelve una selección entre cursos de acción, por tanto, se puede decir que se trata de una metodología para seleccionar entre cursos de acción.

A criterio de la investigadora, la planificación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizar en un futuro, por lo que se requiere de una serie de acciones, información y ejecución.

Dirección

Bateman y Snell (2004), señalan que la dirección consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien, se trata de dirigir y motivar a los empleados y de comunicarse con ellos en forma individual o en grupo. Cabe considerar, que es responsabilidad de la dirección, buscar la conciliación de los intereses de la organización a través de los objetivos previstos, para ello, cuenta con los siguientes medios: la autoridad, la disciplina, el factor social o humano.

Por otra parte, Balado (2005), dice que la dirección se refiere a aquellas actividades relacionadas con el movimiento de la estructura organizacional. Está centrada en liderar y motivar a los supervisores para que realicen el trabajo día a día. Por tanto, según la función de dirección se desarrolla casi exclusivamente a través de la comunicación. Ocurre casi siempre en un contexto interpersonal, es decir, cara a cara, por lo cual es importante destacar que, es dar instrucciones y asegurarse de su cumplimiento por otra parte, es orientador y de estímulo al trabajo.

En este sentido, Jones y George (2006), se refieren dirigir es articular una visión clara, revigorizar y facultar a los miembros de la organización para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas trazadas por la organización; es una de las cuatro funciones gerenciales principales.

En el mismo orden de ideas, Robbins y Coulter (2005), definen la dirección como una función administrativa que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos o equipos mientras trabajan, seleccionar los canales de comunicación más eficaces o enfrentar, en una forma u otra, los problemas del comportamiento de los empleados en el trabajo relacionado con el comportamiento organizacional.

Para Koontz y Weihrich (2007), la función administrativa dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas grupales o de una empresa.

Dentro de este contexto, la investigadora, define la dirección como un accionar con el cual se busca estimular a las personas que conforman a una organización a que desempeñen de una manera eficiente y eficaz sus funciones dentro de la estructura organizativa, mediante la aclaración de las competencias de cada uno, todo ello con el fin de llevar el rumbo de la organización, y eventualmente el alcance de sus metas y cumplimientos de sus objetivos, a través de la motivación de las personas, comunicación direccional y la visión del personal.

Organización

En relación a la organización cabe señalar que mediante una acción organizativa eficaz, los gerentes pueden coordinar mejor sus recursos humanos, materiales y de información, puesto que el éxito de la organización depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia estos recursos. En relación con esta actividad, Chiavenato (2007), la define como el conjunto de personas que actúan juntos con una división lógica del trabajo.

Por otro lado, Koontz y Weihrich (2007), señalan organizar implica desarrollar una deliberada estructura de roles que permita lograr un desempeño efectivo mediante una red de comunicación, para coordinar los esfuerzos tendientes a alcanzar las metas de grupo de la institución. Por esta razón, la comunicación es fundamental en la organización, lo cual permitirá que los miembros de la empresa comprender bien la estructura de la organización para hacer que esta funcione.

En relación a ello, Bateman y Snell (2005), señalan la función administrativa relacionada con la organización, consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros, que sean necesarios para lograr las metas. Por ende, para el gerente el rol de organizador representa el ordenamiento de los distintos elementos que conforman la institución, para que esta sea entendida con sentido armónico y eficiente originando grandes ventajas para este.

En este contexto, sintetizando las opiniones expresadas por los citados autores, para efectos investigativos, se relaciona la organización con la función administrativa, consistiendo en manejar los recursos con los que cuentan la organización y será estudiada a través del manual de procedimientos y conocimiento de la estructura organizativa.

Control

En un proceso siempre es necesario el elemento de control sobre él, ya que ello determina el monitoreo de las actividades que se están realizando con el fin de analizarlas, determinando si las mismas se están realizando la manera correcta en pro de los lineamientos, metas y objetivos trazados por la propia organización.

En este sentido, Bateman y Snell (2005), refiere el control es la función administrativa de monitorear progresos y realizar los cambios necesarios. De allí pues que el director debe tener competencias para monitorear las actividades, a fin de verificar su cumplimiento, o realizar los correctivos necesarios en

caso que surjan imprevisto. Mediante el control, el administrador completa su trabajo. En realidad, el control acompaña todas las etapas del proceso administrativo: planeación, organización y dirección.

Según Koontz y Weihrich (2007), el control implica particular atención a los factores críticos para la evaluación del desempeño. Para estos autores, el proceso de control tiene que ver con la medición de lo logrado, compararlo con el objetivo u objetivos previamente establecidos y hacer las correcciones en caso de que ocurran problemas. Es por ello que, controlar es decidir que será medido como será medido y establecer criterios para determinar lo que está bajo o fuera de control.

El control constituye una actividad continua y presente en todas las funciones de la organización, fundamental en la eficiencia para detectar la separación entre lo planificado y lo realizado. En tal sentido, la palabra control según Hernández y Rodríguez (2005), es la comparación de resultado con lo planeado, que sirven como base para la toma de decisiones. Por otra parte el control es la cuarta etapa del proceso administrativo, después de la planeación, la organización y la dirección.

A criterio de la investigadora, el control permite monitorear las acciones que se están llevando a cabo, para así detectar las fallas, tomar decisiones en caso de ello, y de esa manera saber cómo se presenta el desempeño en las organizaciones. De tal manera que en este aspecto es importante conocer la función del control, evaluación del control y la influencia del control en el desempeño.

Metodología

Tomando en cuenta el objetivo planteado en este estudio, referido a describir las etapas de la gestión por procesos presentes en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente esta investigación es de tipo descriptiva. Al respecto, Sabino (2006) define a la investigación descriptiva como aquella que se preocupa primordialmente por describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos correspondientes a los fenómenos estudiados.

Por otra parte, refiere el citado autor que el diseño de una investigación remite a un plan coherente de trabajo para recabar y analizar los datos que permitan el acercamiento al conocimiento de la realidad en estudio., en tal sentido la investigación se ubicó con un diseño no experimental, transeccional y de campo.

Una vez definida la investigación desde el punto de vista del tipo y diseño, es necesario establecer, para delimitar claramente, la población objeto de estudio. Al respecto, se seleccionó las unidades de análisis que conformarán el estudio de manera no probabilística a través de un muestreo casual o incidental (Parra, 2006). Así, la muestra quedó conformada por las gerencias de servicio lacustre, ubicadas en cada uno de los distritos de la industria petrolera región occidente: Lago Norte (Libertador, Sucre, La Salina y Tía Juana) y veinte (20) sujetos informantes, distribuidos en cuatro (4) gerentes y dieciséis (16) supervisores.

Para recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta por medio de la construcción de un cuestionario como instrumento contentivo de 33 ítems. El mismo presenta la característica común de estar construido con la escala de frecuencia de cinco opciones de respuestas y fue validado por el juicio de cinco (05) expertos. Posteriormente se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach para su confiabilidad, resultando 0,985 ubicándose en una categoría de muy alta confiabilidad.

Para procesar y analizar los resultados se recurrió al método de la estadística descriptiva, a través de la media aritmética (\bar{X}) o promedio. Para tal efecto, la investigadora diseñó un (1) baremo, tal como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1. Baremo para la interpretación de la media aritmética

Alternativas	Opción de respuesta	Rango para la media	Nivel de respuesta para la variable
5	Siempre(S)	4.21 – 5.00	Muy alta presencia
4	Casi Siempre (CS)	3.41 – 4.20	Alta presencia
3	Algunas Veces (AV)	2.61 – 3.40	Moderada presencia
2	Casi Nunca (CN)	1.81 – 2.60	Baja presencia
1	Nunca(N)	1.00 – 1.80	Muy baja presencia

Fuente: Elaboración propia (2019)

Análisis e interpretación de los resultados

En las tablas se recogen los resultados del instrumento para luego ser cotejados con el baremo construido para su análisis y contrastación con los autores que fundamentaron el marco teórico, así como la posición de la investigadora, las cuales, finalmente llevan a la elaboración de las conclusiones de la investigación.

Tabla: 1. Etapas de la gestión por procesos

Sub-dimensiones	\bar{X}	Categoría
Planificación	4,57	Muy alta presencia
Dirección	4,69	Muy alta presencia
Organización	4,78	Muy alta presencia
Control	4,67	Muy alta presencia
Promedios \bar{X} y σ	4,68	Muy alta presencia

Fuente: Elaboración propia (2019)

Como se puede apreciar en la tabla 1, se presenta el resumen de los resultados referente a las etapas de la gestión por procesos, la cual muestra un valor para la media de 4,68 indicando muy alta presencia de la planificación, dirección, organización y control en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente, encaminada a la consecución de los objetivos basados en estrategias gerenciales necesarios para su éxito.

Los resultados evidencian muy alta coincidencia con la teoría planteada por Jaramillo y col. (2008), quienes refieren que las etapas de la gestión por procesos tienen como finalidad, formular objetivos, desarrollar funciones, involucrar sujetos y generar productos. Al mismo tiempo, los hallazgos mostrados validan la posición de la investigadora, cuando afirma que en la gestión por procesos se forjan los lineamientos encaminados a la consecución de los objetivos de cada uno de los entes

que conforman una organización y están conformados por la planificación, dirección, organización y control.

En lo concerniente al detalle de cada uno de los indicadores utilizados, para medir la planificación como etapa de la gestión por proceso, de seguido se especifican los resultados obtenidos al respecto, mostrados en la tabla 2. De esta forma, se evidencia el resumen detallado para el análisis estadístico del indicador acciones, observándose una media aritmética de 4,62, indicando que las acciones vista como la forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad tienen muy alta presencia en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente.

Considerando los resultados de cada ítem, donde el indicador arriba a la categoría de muy alta presencia, se valida lo expuesto por Cyr (2004), para quien el plan de acción es la ejecución de las estrategias que debe especificar claramente quién hace qué, cuándo y cuánto se va a gastar. También se valida la posición de la investigadora, al referir que la acción es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, estas facetas son la estrategia para saber hacia dónde se va y cómo lograrlo.

En lo que respecta al indicador sistemas de información, se tiene una media de 4,60, indicando muy alta presencia del indicador como un conjunto de componentes interrelacionados que reúne u obtiene, procesa, almacena y distribuye información para apoyar la toma de decisiones y el control en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente.

Estas evidencias certifican, de forma alta, lo expresado por Raymond (2000), quien lo define como un conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo a las necesidades de la empresa. De igual manera, se logra muy alta coincidencia con lo planteado por la investigadora, cuando considera un sistema de información como un conjunto de funciones o componentes interrelacionados que forman un todo.

Tabla 2. Planificación

Indicador: Acciones			
Usted como gerente o supervisor de la gestión por proceso establece:			
1	Las alternativas posibles que permitan evaluar el resultado deseado		
2	Las actividades involucradas en las operaciones de servicio lacustre		
3	Un calendario para cada actividad en las operaciones de servicio lacustre		
Ítems	1	2	3
\bar{X}	4,60	4,65	4,60
Categoría	Muy alta presencia	Muy alta presencia	Muy alta presencia
Promedio X	4,62		
Categoría	Muy alta presencia		
Indicador: Sistemas de información			
Usted como gerente o supervisor de la gestión por proceso establece:			
4	El conjunto de componentes interrelacionados que procese las operaciones de servicio lacustre		
5	La información necesaria para las operaciones de servicio lacustre		
6	Como distribuir la información necesaria para las operaciones de servicio lacustre		

Ítems	4	5	6
\bar{x}	3,90	4,95	4,95
Categoría	Alta presencia	Muy alta presencia	Muy alta presencia
Promedio X	4,60		
Categoría	Muy alta presencia		
Indicador: Ejecución			
Usted como gerente o supervisor de la gestión por proceso establece:			
7	Las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten las actividades correspondientes a las operaciones de servicio lacustre		
8	Las herramientas técnicas necesarias para ejecutar las actividades planificadas en las operaciones de servicio lacustre		
9	Una planificación bien especificada del trabajo a ejecutaren las operaciones de servicio lacustre		
Ítems	7	8	9
\bar{x}	4,65	4,25	4,60
Categoría	Muy alta presencia	Muy alta presencia	Muy alta presencia
Promedio X	4,50		
Categoría	Muy alta presencia		

Fuente: Elaboración propia (2019)

En cuanto al indicador ejecución, el mismo arriba a una media de 4,50 lo cual indica muy alta presencia de la ejecución como un proceso de coordinación y realización de actividades consecuentes a la planificación en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente. Las afirmaciones precedentes validan, de manera muy alta, los postulados de Koontz y Weihrich (2007), para quien la ejecución se basa en tomar medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten las actividades correspondientes.

De igual forma, se alcanza muy alta coincidencia con posición de la investigadora, quien afirma que la ejecución está referida a la implementación de aquel conjunto de estrategias, actividades y tareas que son acordados en la planeación a fin de alcanzar la gestión por proceso.

En síntesis se visualiza que en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente se realizan con muy alta frecuencia la selección entre cursos de acción para propulsar su desarrollo integral, a través de la planificación como una etapa de la de la gestión por procesos, lo cual valida la teoría de Cartay (2010), quien la define como la fase del proceso administrativo a través de la cual se pretende sistematizar por adelantado lo que se quiere hacer en la empresa.

En la tabla 3, mostrada para analizar el comportamiento del indicador motivación de las personas, se evidencia una media de 4,38 indicando muy alta presencia de un conjunto de estrategias personales, que ayudan al individuo a sentirse bien consigo mismo. Lo cual alcanza muy alta congruencia con lo establecido por Piriz (2008) para quien la motivación es el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, a un mercado constituido por los trabajadores que desarrollan su actividad con el objetivo último de incrementar su estimulación y como consecuencia directa, su productividad.

Igualmente, estos resultados validan la posición de la investigadora, cuando afirma que la motivación es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Tabla 3. Dirección

Indicador: Motivación de las personas			
Usted como gerente o supervisor de la gestión por proceso establece:			
10	Estrategias personales, que ayudan al individuo a sentirse bien consigo mismo		
11	Programas para producir cambios voluntario con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales		
12	Un conjunto de técnicas que permiten vender la idea de las operaciones de servicio lacustre		
Ítems	10	11	12
\bar{X}	4,65	4,25	4,25
Categoría	Muy alta presencia	Muy alta presencia	Muy alta presencia
Promedio X	4,38		
Categoría	Muy alta presencia		
Indicador: Comunicación organizacional			
Usted como gerente o supervisor de la gestión por proceso establece:			
13	El intercambio progresivo de informaciones		
14	La información necesaria para comprender las tareas asignadas las operaciones de servicio lacustre		
15	Estrategias que permitan las relaciones de trabajo en un ambiente de sinceridad		
Ítems	13	14	15
\bar{X}	4,60	4,90	4,75
Categoría	Muy alta presencia	Muy alta presencia	Muy alta presencia
Promedio X	4,75		
Categoría	Muy alta presencia		
Indicador: Visión compartida			
Usted como gerente o supervisor de la gestión por proceso establece:			
16	Esfuerzos hacia el logro de un mismo objetivo		
17	Una comunicación efectiva que sea capaz de integrar al elemento humano		
18	Una interacción de manera coordinada que vincule los intereses personales con los organizacionales		
Ítems	16	17	18
\bar{X}	4,90	4,95	4,95
Categoría	Muy alta presencia	Muy alta presencia	Muy alta presencia
Promedio X	4,93		
Categoría	Muy alta presencia		

Fuente: Elaboración propia (2019)

En referencia al indicador comunicación organizacional, se observa, muy alta presencia de esta herramienta de gestión orientada a reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos, arribando a una media de 4,75. Se logra concomitancia con lo expuesto por David (2013), quien ratifica que dentro de una organización una administración estratégica se debe apoyar en la comunicación, porque permite ventajas competitivas reflejadas en la rentabilidad.

De manera similar muestran muy alta relación con la investigadora, cuando afirma que la comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad.

En el caso del indicador visión compartida, los hallazgos muestran una media de 4,93, indicando muy alta presencia de las visiones personales como punto de partida de cualquier visión compartida en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente.

Las evidencias anteriores indican muy alta congruencia con Moreno (2009), quien indica que cuando todos los integrantes de la organización unen sus esfuerzos hacia el mismo objetivo, y con la misma visión, se puede decir que el esfuerzo es dirigido hacia el logro de una visión compartida, la cual requiere de una comunicación efectiva que sea capaz de integrar al elemento humano y propicie su interacción de una manera coordinada.

De la misma manera, estas evidencias validan la posición de la investigadora, para quien una visión es realmente compartida cuando quienes dirigen la organización tienen puntos en común en sus ideas respecto de esa visión y, además, se sienten movidos por el interés de que sea mutua.

Desde el punto de vista de la dirección, se demuestra que en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente se realizan con muy alta frecuencia aquellas actividades relacionadas con el movimiento de la estructura organizacional, centrada en liderizar y motivar a los supervisores para que realicen el trabajo día a día. A este respecto Jones y George (2006), refieren que dirigir es articular una visión clara, revigorizar y facultar a los miembros de la organización para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas trazadas por la organización.

De igual manera, se logra muy alta coincidencia con lo planteado por la investigadora, cuando considera la dirección como un accionar con el cual se busca estimular a las personas que conforman a una organización a que desempeñen de una manera eficiente y eficaz sus funciones.

Se prosigue, documentando en la tabla 4 los resultados del siguiente indicador, denominado manual de procedimientos. Este indicador presenta muy alta presencia, como un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente, así lo ratifica su media alcanzada de 4,87.

Tabla 4. Organización

Indicador: Manual de procedimientos			
Usted como gerente o supervisor de la gestión por proceso establece:			
19	Por escrito las actividades que serán realizadas en las operaciones de servicio lacustre		
20	Por escrito las normas para realizar las operaciones de servicio lacustre		
21	Una descripción detallada de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de servicio lacustre		
Ítems	19	20	21
\bar{x}	4,65	4,95	5,00
Categoría	Muy alta presencia	Muy alta presencia	Muy alta presencia
Promedio X	4,87		
Categoría	Muy alta presencia		
Indicador: Conocimiento de la estructura organizativa			
Usted como gerente o supervisor de la gestión por proceso establece:			
22	Los objetivos en las operaciones de servicio lacustre según su estructura		
23	Los planes en las operaciones de servicio lacustre según su estructura		
24	Valores que comparten los miembros de una organización		
Ítems	22	23	24
\bar{x}	4,85	4,45	4,80
Categoría	Muy alta presencia	Muy alta presencia	Muy alta presencia
Promedio X	4,70		
Categoría	Muy alta presencia		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Los resultados de muy alta presencia validan lo expuesto por Rodríguez (2012), para quien son documentos elaborados sistemáticamente que indican las actividades que serán realizadas por los miembros de un organismo y la forma en que deben realizarse, ya sea conjunta o separadamente. De manera similar logran certificar la posición de la investigadora, quien precisa que los manuales de procedimientos son documentos que contiene de forma secuencial la descripción de las actividades que deben realizarse, de acuerdo a las funciones diarias del personal asignado dentro de un área de trabajo determinada.

Seguidamente, se presenta el resumen detallado para el análisis estadístico del indicador conocimiento de la estructura organizativa, observándose una media aritmética de 4,70, indicando muy alta presencia de un sistema de significados compartidos que permite dividir el trabajo en diferentes tareas y al mismo tiempo coordinar estas tareas entre sí en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente.

Considerando los resultados de cada ítem, se validan los postulados teóricos de Koontz y Wehrich (2007), para quienes la estructura debe ser el reflejo de los objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos. También se corresponde con la posición de la investigadora, al referir que el conocimiento de la estructura organizativa es la capacidad de tomar decisiones en la situación real, basándose en la información de la que se dispone.

Desde el punto de vista de la organización se demostró que en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente, se realizan con muy alta frecuencia aquellas actividades relacionadas en la coordinación de los recursos humanos, materiales y de información que sean necesarios para lograr las metas.

Las evidencias muestran, muy alta presencia de la organización en la gestión por procesos, lo cual se relaciona con los postulados de Bateman y Snell (2005), quienes señalan la función administrativa relacionada con la organización, consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros, que sean necesarios para lograr las metas.

De igual manera, se logra muy alta coincidencia con lo planteado por la investigadora, cuando considera la organización como una función administrativa, consistiendo en manejar los recursos de las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente

Continuando con el recorrido del análisis, en la tabla 5 se presenta el comportamiento del indicador función del control, evidenciándose una media de 4,53 indicando muy alta presencia de las actividades que permiten la comparación entre el desempeño real con los parámetros determinados previamente, es decir, con lo planificado.

Visto así, se tiene que en el indicador función del control, califica con muy alta presencia, lo cual alcanza muy alta congruencia con lo establecido por Koontz y Weihrich (2007), para quienes el control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de acuerdo a su comportamiento individual.

Igualmente, estos resultados validan la posición de la investigadora, cuando afirma que es un proceso que regula, mide y rectifica, las actividades de la empresa, para asegurar que se cumplan los objetivos formulados y se desarrollen correctamente los planes creados para su consecución.

Tabla 5. Control

Indicador: Función del control			
Usted como gerente o supervisor de la gestión por proceso establece:			
25	Comparación del desempeño con los parámetros establecidos		
26	El desempeño real según las metas fijadas con antelación		
27	La situación real de las operaciones de servicio lacustre		
Ítems	25	26	27
\bar{x}	4,35	4,70	4,55
Categoría	Muy alta presencia	Muy alta presencia	Muy alta presencia
Promedio X	4,53		
Categoría	Muy alta presencia		
Indicador: Evaluación del control			
Usted como gerente o supervisor de la gestión por proceso establece:			
28	Las debilidades existentes en las operaciones de servicio lacustre		
29	Si las actividades realizadas se orientan hacia el logro de los objetivos planificados.		
30	Medidas para garantizar el éxito en las operaciones de servicio lacustre		

Ítems	28	29	30
\bar{X}	4,95	4,90	4,90
Categoría	Muy alta presencia	Muy alta presencia	Muy alta presencia
Promedio X	4,92		
Categoría	Muy alta presencia		
Indicador: Influencia del control en el desempeño			
Usted como gerente o supervisor de la gestión por proceso establece:			
31	Políticas de compensación para mejorar el desempeño de los subordinados		
32	Los criterios erróneos que pueden ocasionar consecuencias disfuncionales graves las operaciones de servicio lacustre.		
33	Fuentes para obtener información que permita determinar cuál es el desempeño real de los trabajadores		
Ítems	31	32	33
\bar{X}	4,55	4,45	4,65
Categoría	Muy alta presencia	Muy alta presencia	Muy alta presencia
Promedio X	4,55		
Categoría	Muy alta presencia		

Fuente: Elaboración propia (2019)

La tabla también muestra los resultados para el indicador evaluación del control, con una media de 4,92 indicando muy alta presencia de las actividades involucradas para determinar las debilidades existentes, la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente. Indicando muy alta congruencia con Muñiz (2012), quien refiere que la evaluación del control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo.

De la misma manera, estas evidencias se corresponden con la posición de la investigadora, quien considera que evaluación del control es un proceso de retroalimentación de información, de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

En el mismo orden de ideas, se presentan los resultados del indicador influencia del control en el desempeño, con una media de 4,55 lo cual indica que se mide el desempeño real en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente, ostentando la categoría de muy alta presencia, según el baremo diseñado.

Las afirmaciones precedentes validan, de manera muy alta, los postulados de Robbins y Coulter (2010), quienes expresan que para determinar el desempeño real, un gerente debe obtener en primer lugar información sobre este, por lo tanto plantean que la primera etapa en el proceso de control es la medición, la cual es realizada a través de cuatro fuentes de información que el gerente utiliza para medir el desempeño real

De igual forma, se alcanza muy alta coincidencia con la investigadora, quien afirma que el control puede ser descrito como aquellas medidas o acciones organizacionales diseñadas para facilitar que sus miembros alcancen un alto cumplimiento con las mínimas consecuencias indeseadas.

Desde el punto de vista del control, se demostró que en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente se realiza con muy alta frecuencia el monitoreo de las actividades con el fin de analizarlas, determinando si las mismas se están aplicando de manera correcta en pro

de los lineamientos, metas y objetivos trazados. Mostrando muy alta presencia del control como etapa de la gestión por procesos, lo cual valida a Bateman y Snell (2005), quienes refieren que el control es la función administrativa de monitorear progresos y realizar los cambios necesarios.

También logra coincidencia con lo expuesto por la investigadora, quien considera que el control permite monitorear las acciones que se están llevando a cabo, para así detectar las fallas, tomar decisiones en caso de ello, y de esa manera saber cómo se presenta el desempeño en las organizaciones.

Concluida la exposición, es importante destacar, que estos resultados de muy alta presencia de las etapas de la gestión por procesos, permiten a las gerencias de servicio lacustre de la industria petrolera región occidente, organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todo aquello que está vinculado con los procesos que definen al sistema organizacional.

Conclusiones finales

Una vez realizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, según las respuestas emitidas por la población seleccionada en el presente trabajo de investigación titulado "etapas de la gestión por procesos presentes en las operaciones de servicio lacustre de la Industria Petrolera región occidente", de acuerdo a la variable y en función del objetivo planteado en esta investigación, se concluye que existe una combinación de cuatro etapas (planificación, dirección, organización y control), todas necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos, cuya finalidad es formular unos objetivos, desarrollar unas funciones, involucrar unos sujetos y generar unos productos.

En detalle, se concluye muy alta presencia de la planificación como un proceso administrativo a través de la cual se pretende sistematizar por adelantado lo que se quiere hacer, así mismo se observó muy alta presencia de la dirección a través de aquellas actividades relacionadas con el movimiento de la estructura organizacional, centrada en liderar y motivar a los supervisores para que realicen el trabajo día a día.

En relación a la organización, se determinó muy alta presencia de aquellas actividades relacionadas en la coordinación de los recursos humanos, materiales y de información que sean necesarios para lograr las metas. Finalmente, respecto al control los resultados obtenidos la posicionaron en muy alta presencia del monitoreo de las actividades con el fin de analizarlas, determinando si las mismas se están aplicando de manera correcta en pro de los lineamientos, metas y objetivos trazados.

Referencias bibliográficas

Ander-Egg, E. (2006). *Métodos y Técnicas de Investigación Social IV. Técnica para la recogida de datos e información*. Editorial Lumen. México.

- Balado, E. (2005). Estrategias para la implementación de nuevas tecnologías en PYMES. Obtenga el máximo rendimiento aplicando las TIC en el ámbito empresarial. 1era. Edición. Ideas propias Editorial. España
- Bateman, T.y Snell, S. (2005). Administración: Una Ventaja Competitiva. 4° edición. McGraw Hill México.
- Bravo, J. (2011). Gestión de procesos con responsabilidad social.. Editorial Evolución, S.A. Santiago de Chile.
- Cartay, I. (2010), Gestión de proyectos, Editorial Cartay Angulo, Iván Darío, Venezuela
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (9° edición). McGraw Hill Bogotá
- Cyr, D. (2004). Marketing en la pequeña y mediana empresa. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. Décimo cuarta edición. Pearson Educación México.
- De las Salas, N-; Oroño, C., y Oroño, M. (2007). Procesos Desarrollados por Gerente Sociales de ONG's. Biblioteca Virtual de Derecho. México.
- Fontalvo, T., Vergara, J. (2010). Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008. Editorial Eumed – Universidad de Málaga. España.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Editorial McGraw Hill. México
- Jaramillo, O., Montolla, M. y Uribe, A. (2008). La Biblioteca pública y su gestión alfagrama. Buenos Aires
- Jones, G. y George, J. (2006). Administración Contemporánea. Editorial McGraw Hill. México
- Jones, G. y George, J. (2006). Administración Contemporánea. Editorial McGraw Hill. México
- Koontz, H.y Weihrich, H. (2007). Elementos de la Administración. Un enfoque internacional. Mc Graw-Hill. México.
- Manzanilla, O. (2005). Gerencia de la Participación Ciudadana, Una visión integralista. Editorial Principios. Caracas. Venezuela.
- Moreno, L. (2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. Revista en Línea CULCyT. Año 6. Número 32. Mayo-Junio, 2009. Pág. 5-19 Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238707> Consultado: 04/06/2019
- Muñiz, L. (2012). Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión: Incluye cuestionarios de evaluación. Profit Editorial. España.
- Parra, J. (2006). Guía de Muestreo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Colección XL VM aniversario FCES. Dirección de Cultura de LUZ. Tercera Edición. Maracaibo. Venezuela.
- Pérez, J. (2010). Gestión por procesos. Editor ESIC Editorial. Madrid.
- Piriz, R. (2008) Marketing Interno y Recursos Humanos. Disponible en: Disponible: <http://www.rrhmagazine>. Consultado: 23/06/2019

- Raymond, M. (2000). *Sistemas de información gerencial*. Séptima edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México
- Robbins, S y Coulter, M. (2005). *Administración. Generalidades*. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Robbins, S y Coulter, M. (2005). *Administración. Generalidades*. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Rodríguez, J. (2005). *Decisiones Gerenciales Efectivas. Fundamentos para la solución de problemas administrativos*. Editorial Trillas. México.
- Rodríguez, J. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. Editorial Thomson Learning. Tercera edición. México
- Rojas, J. (2003). *Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud*. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/ Consultado: 29/08/2015
- Sabino, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Segunda edición. Editorial Panapo Caracas, Venezuela
- Schroeder, R. (2004). *Administración de operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones*. Tercera edición,. McGraw Hill. México.