

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN FURRIAL, RESPECTO A SU SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

---

## GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

MSc. Carlos Suárez  
Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC)  
cds.ulac@gmail.com  
Venezuela  
[Orcid ID](#)

Fecha de Recepción: 21 /julio / 2021  
Fecha de Aceptación: 01 / septiembre/ 2021

---

## Resumen

Las condiciones actuales del mercado y los constantes cambios en la economía mundial han llevado a las empresas a intensificar la búsqueda de nuevas estrategias que les permitan alcanzar el éxito y satisfacer las expectativas de sus clientes, comunidad, proveedores y trabajadores en general, de manera equilibrada. Petróleos de Venezuela no escapa de esta condición, por lo que fue necesario, en el marco de su ciclo de planificación aplicado para impulsar el cumplimiento de producción volumétrica y desarrollo integral, conocer el escenario situacional de la organización, siendo posible, bajo una visión integral, definir nuevos lineamientos de dirección. La investigación documental de nivel descriptivo-explicativo, estuvo enfocada en la Gerencia de Producción Furrial adscrita a la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, apoyada en fuentes bibliográficas, reportes descriptivos, evaluaciones previas entre otros, para la debida fundamentación y profundización del conocimiento en cuanto al tema planteado. En este sentido, el objetivo del estudio consistió en realizar un análisis estratégico, aplicando como metodología una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permitió no solo conocer la realidad de la mencionada gerencia, respecto a sus procesos asociados sino obtener como principal hallazgo que su sistema de gestión está afectado mayormente por factores externos que influyen negativamente en el cumplimiento de sus objetivos. Adicionalmente a través del análisis se concluye que la gestión de la organización presenta deficiencia en cada uno sus segmentos organizacionales (procesos, tecnología y gente), por lo que se recomienda una pronta revisión y actualización de los objetivos estratégicos establecidos por la organización.

**Palabra claves:** planificación; gestión; estrategias; análisis estratégico.



**A STRATEGIC ANALYSIS OF THE  
 FURRIAL PRODUCTION MANAGEMENT  
 REGARDING ITS INTEGRATED  
 MANAGEMENT SYSTEM**

**ANALYSE STRATÉGIQUE DE LA  
 GESTION DE LA PRODUCTION FURRY,  
 CONCERNANT SON SYSTÈME DE  
 GESTION INTÉGRÉ**

**Abstract**

**Résumé**

Current market conditions and constant changes in the world economy have led companies to intensify the search for new strategies that allow them to achieve success and meet the expectations of their customers, community, suppliers, and workers in general in a balanced manner. Petróleos de Venezuela does not escape from this situation; therefore, according to its planning cycle, it was necessary to promote compliance with volumetric production and integral development to know the situational scenario of the organization, making it possible with an integral vision, to define new management guidelines. The type of research is documentary, at a descriptive-explanatory level, focused on the Furrial Production Management as a part of the Executive Directorate of Production in the East, supported by bibliographic sources, descriptive reports, previous evaluations, and

Les conditions actuelles du marché et les changements constants de l'économie mondiale ont conduit les entreprises à intensifier la recherche de nouvelles stratégies qui leur permettent de réussir et de répondre aux attentes de leurs clients, de la communauté, des fournisseurs et des travailleurs en général, de manière équilibrée. Petróleos de Venezuela n'échappe pas à cette condition, il était donc nécessaire, dans le cadre de son cycle de planification appliquée pour promouvoir le respect de la production volumétrique et du développement intégral, connaître le scénario situationnel de l'organisation, étant possible, dans une vision intégrale, définir nouvelles directives de gestion. La recherche documentaire descriptive-explicative s'est concentrée sur la gestion de la production furrial rattachée à la direction exécutive de la production orientale, appuyée par des sources

others to reinforce the knowledge regarding the topic. The study's main objective was to carry out a strategic analysis by applying the methodology of a matrix of Strengths, Opportunities, Weaknesses, and Threats. This allowed the researchers not only to know the reality of the aforementioned department, based on its associated processes, but also to obtain as a result that its management system is mainly affected by external factors that negatively influence the fulfillment of its objectives. Additionally, through that analysis, it is concluded that the organization's management presents deficiencies in each of its organizational segments named processes, technology, and staff, for whose purposes a prompt review and update of the strategic objectives established by the organization is recommended.

**Keywords:** planning; management; strategies; strategic analysis.

bibliographiques, des rapports descriptifs, des évaluations antérieures, entre autres, pour la bonne fondation et l'approfondissement des connaissances concernant la question soulevée. En ce sens, l'objectif de l'étude consistait à réaliser une analyse stratégique, en appliquant comme méthodologie une matrice de Forces, Opportunités, Faiblesses et Menaces, qui a permis non seulement de connaître la réalité de la gestion susmentionnée, en ce qui concerne ses processus associés, mais aussi pour obtenir comme principal je trouve que son système de gestion est principalement affecté par des facteurs externes qui influencent négativement la réalisation de ses objectifs. De plus, grâce à l'analyse, il est conclu que la gestion de l'organisation présente des lacunes dans chacun de ses segments organisationnels (processus, technologie et personnes), pour lesquelles un examen et une mise à jour rapides des objectifs stratégiques établis par l'organisation sont recommandés.

**Mots-clés:** planification ; la gestion; stratégies; analyse stratégique.

## Introducción

La dinámica actual del entorno cada vez más complejo, exigente y en constante cambio, ha llevado a las empresas a intensificar la búsqueda de nuevas alternativas que les permitan lograr con éxito sus metas. En este caso, y por dicha razón la gestión también está siendo afectada, lo que incide no sólo en la satisfacción de clientes directos, sino en otros elementos como los accionistas, aliados, comunidad, proveedores y trabajadores. Por lo tanto, es necesario que tanto los objetivos, las estrategias y formas de trabajo se adapten al contexto que se vive para garantizar el éxito sostenido de una organización, el cual:

Se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas, a lo largo del modelo de relación establecido y de un modo equilibrado. Es decir, el éxito se logra mediante la gestión eficaz de la organización, la toma de conciencia del entorno, el aprendizaje y a través de la aplicación apropiada de mejoras e innovaciones. (ISO 9004:2009, p.6)

Adicionalmente, es de suma importancia considerar dentro de los estándares a la calidad y que la misma esté enfocada al cliente tal como lo indica la norma ISO 9001:2008; siendo importante e indispensable identificar quiénes son los clientes internos y externos de cualquier empresa, pero más que lo anterior, es importante determinar sus necesidades y expectativas a fin de generar productos y servicios que realmente suplan y satisfagan sus requerimientos. De acuerdo a las nuevas realidades:

Un cambio de enfoque, sugiere que la sola preocupación por la calidad sea insuficiente para crear una “imagen” consistente de cara a satisfacer las expectativas del cliente, y que la cuestión se traslade además a la consideración de la calidad, el medio ambiente y la seguridad en el trabajo. (Ferguson & García, 2002)

Es decir, hoy día no solo el desarrollo de una cultura de calidad en las organizaciones es fundamental para un mejor desempeño, por lo que estas deben internalizar y manejar la importancia de la integración de varios sistemas de gestión entre los que se destacan: calidad, ambiente y seguridad, permitiendo una gestión más eficiente de los procesos en la empresa

en entornos cambiantes y cada vez exigentes, siendo uno de estos casos la industria petrolera venezolana. Los autores Peña & Tejada, en su artículo “Reflexiones sobre las características constitutivas de la gestión integral”, plantean que la:

La organización debe gestionarse integralmente de manera coherente, sistémica y sistemáticamente para responder a las exigencias del mercado y de los clientes en cuanto a sus expectativas y requisitos, por esto, una dirección en la que se gestionen integralmente los sistemas de gestión puede responder de manera más efectiva a las necesidades y expectativas de las partes interesadas. (Peña & Tejada, 2009, p.92)

Como antecedente al tema de estudio, se puede indicar como ejemplo, el trabajo de investigación realizado por Carmona & Rivas (2010), a través del cual pudieron experimentar lo dispuesto en las normas ISO 9001:2008 sobre la condición de un sistema de gestión de calidad de una empresa en cuanto a sus procesos de planificación, administración de los recursos, la elaboración del producto y la medición y análisis como parte de la retroacción del sistema (Duque, 2017, p.118).

Además, los autores también consideraron para la integración del sistema de gestión propuesto, la norma ISO 14001:2004 en gestión ambiental y el estándar OHSAS 18001:2007 para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Cabe destacar que el modelo teórico del sistema integrado de gestión desarrollado y presentado por los señalados autores se basó en dos principios de gestión universalmente aceptados: el enfoque de gestión basado en procesos y la mejora continua, ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (ciclo PHVA).

Particularmente, vale decir que la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente cuya actividad principal es producir petróleo y gas en forma racional, se encarga igualmente de asegurar, con estándares de calidad, seguridad, salud ocupacional y ambiente y con respaldo en su sistema integrado de gestión, la disposición de los recursos mínimos necesarios para impulsar el cumplimiento de los objetivos esencialmente volumétricos establecidos, en coherencia con los de la corporación y con miras siempre a satisfacer las expectativas de los clientes, con



tecnología disponible y trabajadores con un alto nivel de competencia que promuevan la mejora de sus procesos y con sentido de pertenencia.

En este orden de ideas, la Gerencia de Producción Furrial, adscrita a la mencionada Dirección, con la misma visión, compromiso y dado los cambios en el entorno, debe constantemente alinear sus estrategias con la situación que atraviesa hoy día Petróleos de Venezuela, promoviendo métodos y tácticas requeridas para el cumplimiento de las metas de producción y prestación del servicio, en concordancia con lo referido en los estándares internacionales de normalización (normas ISO) en materia de calidad, seguridad, salud y ambiente, como ejes principales de su modelo de gestión que incluye además todos los procesos asociados, de tal manera que esas estrategias estén adaptadas al contexto actual para el logro efectivo de sus objetivos trazados en referencia a su sistema integrado de gestión.

Un sistema de gestión debe estar inmerso en una fase de actualización periódica, ante la dinámica y variación del contexto interno y externo en el que desenvuelve la empresa, ya que estos demandan una ágil adaptación a las condiciones cambiantes de tales entornos. De allí que se ha planteado como objetivo general de la investigación, elaborar un análisis estratégico a través del cual se dará a conocer todo el conjunto de situaciones y hallazgos, respecto al modelo de gestión existente de la Gerencia de Producción Furrial y cuya justificación obedece a la necesidad de revisar los procesos direccionales, operacionales y complementarios a fin de poder definir nuevos lineamientos de dirección y fomentar también su mejora continua e integración.

En cuanto a los objetivos específicos planteados, estos consistirán primeramente en describir y luego diagnosticar, el sistema integrado de gestión enfocado en los procesos asociados a la gerencia de producción Furrial, de acuerdo a los objetivos estratégicos contemplados en el mismo y tomando en cuenta el escenario situacional que vive en estos momentos la organización como parte de la industria petrolera venezolana.

En resumen, con el desarrollo del trabajo investigativo, no solo se podrá conocer la realidad de la señalada gerencia en torno a su respectivo sistema integrado de gestión, sino que se

pretende obtener como resultado, de acuerdo al análisis estratégico a realizar, un conjunto de lineamientos de dirección, los cuales servirán como posterior punto de partida para la concepción de planes a corto, mediano y largo plazo como parte de la planificación estratégica. Así, a través del presente estudio se espera promover que se lleve a cabo, en el futuro cercano, una revisión detallada de los objetivos estratégicos, con impacto directo sobre la gestión, de tal manera que estos puedan ser actualizados en función de las condiciones del entorno actual, para garantizar el desarrollo y cumplimiento con eficacia de las metas establecidas por la gerencia de producción Furrial, sin dejar a un lado la provisión de los recursos requeridos y relacionados con la satisfacción del cliente y la fuerza labor de la organización.

Es así que se impulsará, basado en los resultados a lograr, dar continuidad a otros proyectos con generación de conocimiento, fortaleciendo con ello la línea de investigación en gerencia pública no solo en su dimensión sino en sus líneas operativas en torno a la gerencia estratégica, considerando el manejo integral de aspectos técnicos y humanos para gestionar nuevas directrices adaptadas a la realidad actual a través de consecuentes análisis estratégicos como proceso importante para cualquier gerencia, ya que los cambios tantos del entorno como los orientados desde adentro de la organización, influyen en la eficiencia de la gestión, lo que conlleva al éxito de la organización.

## **Materiales y Métodos**

Esta investigación, es de tipo documental con nivel descriptivo-explicativo, donde se consideraron, entre otros elementos, aquellos aspectos y procesos ligados directamente al sistema integrado de gestión de la gerencia de Producción Furrial como objeto de análisis. El trabajo esta soportado por las diferentes fuentes bibliográficas, incluyendo documentos, reportes descriptivos, evaluaciones previas y así sucesivamente, con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de la temática tratada. De acuerdo a Ávila (2006) “la investigación documental es una técnica que permite obtener documentos sobre los cuales es posible describir, explicar, interpretar, comparar, criticar y concebir otras actividades intelectuales, un tema o asunto, mediante su análisis como fuentes de información” (p.50).

Por su parte, Sabino (1992), señala que los trabajos con un nivel descriptivo “utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (p.47).

Para este caso, también se consideró al estudio con un diseño de campo no experimental ya que la investigación de campo, de acuerdo al Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – UPEL (2006) es definida como “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, y factores constituyentes... Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad...” (p.18). Es decir, el desarrollo del proyecto consistió en describir, interpretar y analizarla información recabada en cuanto al modelo de gestión de la gerencia de producción Furrial y sus procesos asociados.

Así pues, los autores Hernández, Fernández & Baptista (2006), conceptualizan un diseño no experimental como aquellos “que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.205).

### **Tipo de investigación**

El trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, realizando para ello un análisis estratégico de la gerencia de producción Furrial a través del diagnóstico de su modelo de gestión, de acuerdo al escenario situacional de la organización. Según Martínez (2009), “la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (p.136).

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Como técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó la observación directa acompañada por entrevistas como instrumentos para la obtención de información, las cuales fueron realizadas a expertos en áreas clave de la gerencia de producción Furrial, permitiendo



así diagnosticar la situación actual de la organización para el posterior análisis estratégico. La autora Rojas (2010) define la observación como “un proceso deliberado, sistemático, dirigido a obtener información en forma directa del contexto donde tienen lugar las acciones” (p.73).

En esa misma línea, Arias (2010) hace hincapié en que “la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p.72).

### **Muestra**

La muestra estuvo representada por dieciséis (16) expertos de cada área y procesos de la gerencia de producción Furrial, específicamente el gerente de la organización, superintendentes, líderes y clientes. Los mismos fueron escogidos por su relación directa con el tema de estudio siendo capaces de suministrar información valiosa y de calidad fundamentada principalmente en su conocimiento, experiencia y desempeño de funciones dentro de la organización en el marco del sistema integrado de gestión vigente.

Para la investigación se consideró el tipo de muestra intencional, ya que la misma estuvo basada en los siguientes criterios: trayectoria, experiencia, disposición de colaborar y participar en la investigación, pertenencia al contexto organizacional y con cargos de supervisión y dirección de personal. Según Arias (2012) en el muestreo intencional “los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (p.85).

Para los autores Hernández, Fernández & Baptista (2006), “en los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad” (p.394).

Como se puede observar en la tabla 1 se muestra la ficha técnica resumen correspondiente a la metodología utilizada en la investigación:

Metodología de la investigación	Enfoque cualitativo
Unidad de Análisis	Gerencia de Producción Furrial adscrita a la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente
Ámbito geográfico	Maturín Estado Monagas
Muestra	Expertos seleccionados por cada área en función a los procesos medulares de la gerencia
Nivel de la Investigación	Nivel descriptivo
Diseño de la Investigación	Investigación documental / no experimental
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	Observación directa Entrevistas

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

## Desarrollo y Resultados

### Modelo de Gestión de la Gerencia de Producción Furrial

Para el desarrollo del objetivo específico definido como la descripción del modelo de gestión de la gerencia de producción Furrial, fue necesario conocer primeramente el concepto del sistema integrado de gestión; el cual según López:

Tendría que concebir el proceso de calidad que influya sobre la mejora de productos y servicios y la satisfacción del cliente. La protección medio ambiental, incluyendo la protección contra la contaminación y los desechos. La seguridad y la salud en los puestos de trabajo, así como podría incluir también la seguridad de los productos y servicios. La integración, por tanto, de dichos elementos en el sistema general de gestión de una organización. (López, 1998, p.12)

De acuerdo a ello, la gerencia de producción Furrial ha implantado como eje principal de su funcionalidad, un sistema integrado de gestión basado en el cumplimiento de las premisas y exigencias legales de las Normas de calidad (ISO 9001:2015), ambiente (ISO14001:2015), seguridad y salud (OHSAS 18001/ISO 45001) lo que le facilita ejecutar una mejora continua de sus procesos y calidad de sus productos (Petróleo, Gas y Agua) con miras a la satisfacción de cada uno de los requerimientos estipulados en los modelos de relación, con sus clientes.

En específico, una de las formas en que una organización puede ser más eficiente y eficaz incluyendo cumplimiento de metas y mejoras en cuanto a la satisfacción del cliente, es bajo la consideración de los procesos de un sistema de gestión de calidad contemplados en la Norma ISO 9001:2015. Adicionalmente, la gestión y control de cada una de las interacciones entre los procesos y las jerarquías funcionales de la gerencia de producción Furrial son también unas de las ventajas principales de esta perspectiva. (Blog 9001, 2014)

Por su parte la norma ISO14001:2015, directamente relacionada a la normativa ambiental como uno de los ejes del sistema integrado de gestión de la gerencia de producción Furrial, Esta normal no solo considera la protección del medio ambiente, sino que a través de la misma se pueden preventivamente manejar e identificar, durante la realización de los trabajos o actividades, los distintos riesgos ambientales que pueden suscitarse dentro de la organización. (Reyes, 2021)

Finalmente, la ISO45001 fue considerada como otro de los enfoques del sistema integrado de gestión de la organización, con el objeto de proporcionar un lugar de trabajo seguro y saludable, así como gestionar los riesgos y oportunidades en la prevención de las lesiones y los problemas de salud en el trabajo dentro de la gerencia de producción Furrial.

Cabe destacar que para lograr la descripción del modelo de gestión se utilizó como recurso bibliográfico el manual de gestión de la organización, el cual contiene todos los elementos que conforman el sistema integrado de gestión de la gerencia de producción Furrial, adscrita a la Dirección Ejecutiva Producción Oriente, bajo las Normas ISO (calidad, ambiente y seguridad), aplicado a sus procesos en general.

En este sentido, la mencionada gerencia ha estructurado su sistema de gestión contemplando para ello, el conjunto de procesos direccionales, medulares y complementarios o de apoyo (internos y externos) dentro de su esquema funcional, tomando en cuenta además la secuencia e interacción entre los mismos.

A continuación, se describen dichos procesos:



- **Direccionales:** son aquellos procesos en los que se realiza la toma de decisiones, se emiten e implementan lineamientos, e incluye la definición de objetivos y metas, así como también, el aseguramiento de todos los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la gerencia de producción, la cual como fue mencionada depende de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.
  - **Medulares:** son aquellos procesos relacionados a los requerimientos que demandan los clientes o partes interesadas. Basado en lo anterior, la gerencia ha determinado como procesos medulares los siguientes:
  - **Extracción y recolección de fluidos:** en este proceso como su nombre lo indica, se lleva a cabo la extracción de fluidos proveniente de los yacimientos, los cuales fluyen a través de los pozos productores de petróleo hasta los múltiples de recolección en cada una de las áreas operacionales destinadas para tal fin, para luego ser finalmente transferidos por tuberías a las diferentes estaciones de flujo para su correspondiente manejo y procesamiento.
- **Manejo y procesamiento de fluidos:** se refiere a las actividades de recepción de flujo proveniente de los pozos productores y múltiples de recolección, donde seguidamente ocurre una separación gas – líquido.
- **Complementarios o de apoyo:** son aquellos procesos que soportan a los medulares en todas sus fases, como, por ejemplo: tratamiento químico, centro de supervisión y control operacional, laboratorio e ingeniería de producción.

En resumen, los procesos de la gerencia de producción Furrial que corresponden a su modelo de gestión se muestra en la siguiente Figura 2.

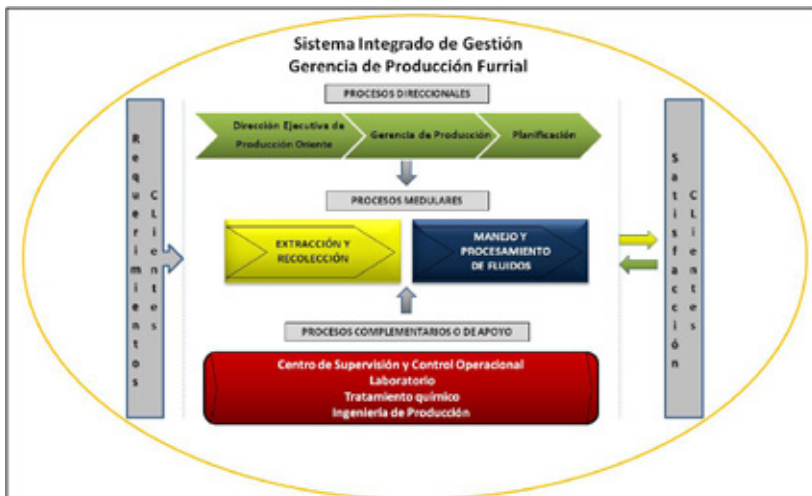


Figura 2. Mapa de Proceso de la Gerencia de Producción Furrial.

Fuente: Manual del sistema integrado de gestión de la Gerencia de Producción Furrial (2019), modificado por el autor.

En línea con lo explicado previamente y durante la búsqueda de información fue posible identificar los distintos productos y clientes de la gerencia de producción a partir de sus procesos medulares, tal como se puede apreciar en la Figura 3:



Figura 3. Procesos Medulares, Productos y Clientes de la Gerencia de Producción Furrial.

Como aporte adicional a la descripción del modelo de gestión de la gerencia de producción Furrial, se especifican a continuación una serie de normativas internas e instrumentos legales que respaldan a gran escala su sistema integrado de gestión, el cual se ha implementado además en todas las áreas operativas y administrativas, que forman parte de la organización, y en donde se llevan a cabo sus procesos, especialmente los medulares.

Estas son:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT).
- Ley del Sistema Venezolano para la Calidad (Norma ISO 9001:2015).
- Ley del sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional (Norma OHSAS 18001/ ISO 45001).
- Ley Penal del Ambiente (Norma ISO 14001:2015).

### **Diagnóstico del modelo de gestión de la Gerencia de Producción Furrial**

Para conocer la situación actual de la gerencia de producción Furrial a través de su implantado modelo de gestión, se utilizó como herramienta para la realización del presente objetivo, una matriz FODA. El método consistió en la comparar los factores internos de la organización (Fortalezas y Debilidades) contra los externos (Oportunidades y Amenazas), lo que dio paso a la generación del diagnóstico buscado.

En este orden de ideas, fue previamente necesario establecer tres (3) segmentos organizacionales denominados: procesos, tecnología y gente. Esto, para una mejor comprensión de la estructura y funcionalidad de la gerencia de producción Furrial, considerando que la productividad se encuentra determinada por la interrelación e influencia que tienen estos segmentos en la operación y la gestión en general (Ver Figura 4).



Figura 4. Segmentos organizacionales de la Gerencia de Producción Furrial.

Una vez elaborada la matriz FODA, fue preciso conformar y realizar mesas de trabajo con el respectivo personal designado a través de la gerencia de calidad de la Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, utilizando como insumo los elementos más importantes de cada factor que compone a dicha matriz (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad, Amenaza) para poder establecer comparaciones, vínculos o cruces entre ellos, que con llevaron a obtener el diagnóstico situacional de la gerencia de producción Furrial.

Como parte de la evaluación del contexto tanto interno como externo de la gerencia de producción Furrial, a través de la matriz FODA aplicada como herramienta a los segmentos o vértices organizacionales descritos anteriormente (procesos, tecnología y gente), se obtuvieron las siguientes revelaciones:

- **Segmento procesos:** se evidenció una deficiente comunicación e interacción del equipo de trabajo dentro de la organización, lo que impacta directamente la toma de decisiones. También se reflejan dificultades y limitaciones en cuanto al establecimiento de estrategias asociadas a los procesos de contratación para mitigar el efecto de los índices actuales de inflación.

Del mismo modo, pudo detectarse cierto riesgo económico por baja participación de proveedores y contratistas, es decir, los elevados índices de inflación se ven reflejados en los altos costos de bienes y servicios, siendo esto una de las principales causas que

ha ocasionado un gran número de procesos declarados desiertos o no adjudicados por la falta de participación de oferentes.

En relación a aquellos acuerdos firmados, debido a la variabilidad de los precios del mercado y la insostenibilidad de las ofertas, su cumplimiento y ejecución del contrato en el tiempo contractual se ve comprometido siendo común la interrupción del mismo a solicitud del contratista o proveedor del servicio.

- **Segmento tecnología:** se logró observar que el funcionamiento de los equipos, instrumentos y sistemas de información se encuentran deficientes o en mal estado, debido a la obsolescencia de los mismos.
- **Segmento gente:** se pudo constatar un bajo cumplimiento del plan de acciones de formación y el desfase del plan de carrera de los trabajadores, cambios imprevistos de rotación del personal, así como poco personal para las operaciones y procesos administrativos. Esto último acreditado en gran medida a la fuga de talentos y adicionalmente a extensos periodos o lapsos de tiempos para la captación de nuevo personal tanto sin experiencia como con experiencia incluso el retraso en los trámites de transferencia entre filiales sujeto a las aprobaciones y protocolos regulares.

Los hallazgos presentados indican como diagnóstico claro, que actualmente el sistema de gestión de la gerencia de producción Furrial se encuentra afectado notablemente por los factores externos que influyen negativamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, debido a las cambiantes condiciones del entorno actual, caracterizado también por una alta incertidumbre e inestabilidad en los diversos sectores principalmente el económico y social, lo que ha impactado significativamente la efectividad de los procesos direccionales, medulares y complementario o de apoyo, cuyo nivel de productividad tienden a ser poco sustentables o sostenibles.



## Análisis Estratégico de la Gerencia de Producción Furrrial, respecto al sistema integrado de gestión

La gestión en la Industria Petrolera Nacional se encuentra establecida dentro del llamado Ciclo de Planificación, que no es más que aquel ciclo donde se desarrollan las diferentes actividades que involucran fases y concepción de estrategias de la empresa, integrando y sincronizando las mismas a nivel estratégico, táctico y operacional para obtener y generar planes que apalanquen el cumplimiento de la producción volumétrica y el crecimiento integral.

El punto de partida del referido ciclo de planificación lo representa una evaluación, la cual consiste en conocer el entorno (externo e interno) donde opera una organización con el fin de poder obtener un diagnóstico general acompañado de su respectivo análisis estratégico (Ver Figura 5). Para Johnson & Scholes (2001), consiste en “comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los stakeholders” (p.17).



Figura 5. Representación diagramada del análisis estratégico de la gerencia de producción Furrrial a través de su sistema integrado de gestión.

Para el presente estudio, dicho análisis estratégico se llevó a cabo tomando en cuenta los resultados de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), aplicada en evaluación previa en las mesas de trabajo, como herramienta clave que sirvió para el diagnóstico de la situación actual de la gerencia de producción Furrial en relación a su sistema integrado de gestión. Esto incluyó a todos los elementos positivos y negativos, externos e internos que afectan la capacidad de la organización para el logro de sus objetivos o metas planteadas.

A partir del alcanzado diagnóstico y como consecuencia de su análisis estratégico, se pudo puntualizar lo siguiente:

- Es requerido impulsar de manera conjunta acciones que contribuyan a fortalecer la comunicación entre el personal, sus valores, el sentido de pertenencia, la toma de conciencia y el trabajo en equipo, donde se reconozca la importancia de sus actividades y cómo esto influye significativamente en el logro de los objetivos de la organización.
- Es preciso contar con tecnología de vanguardia; así como promover el cumplimiento de planes de formación del personal con visión de mejora continua, mediante el intercambio con empresas de servicio, alianzas estratégicas, convenios con universidades entre otros, lo que permitirá no solo la generación de conocimiento y experiencia sino también el fortalecimiento de la multiplicación de saberes.
- Es necesario desarrollar planes de crecimiento personal y profesional orientados a las necesidades de la organización siendo premisa importante la disciplina y pericias críticas en actividades operacionales y administrativas que potencien la productividad en el trabajo y la toma de decisiones.

En detalle, a fin de enfatizar e ilustrar los distintos resultados que sirvieron de base para el anterior análisis estratégico de la gerencia de producción Furrial en torno a su sistema integrado de gestión, se presenta a continuación la respectiva interpretación, de acuerdo al segmento o vértice correspondiente:

En el segmento procesos y de acuerdo a la Figura 6, la gestión de la gerencia de producción Furrial, presenta alta debilidad debido principalmente a la poca integración y retrasos en los procesos de contratación y procura, requeridos para la adquisición de bienes y servicios. Por el contrario, la organización posee determinadas fortalezas que pueden emplearse para mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades, como procesos organizacionales bien definidos, además de poseer un personal competente y comprometido con la empresa.

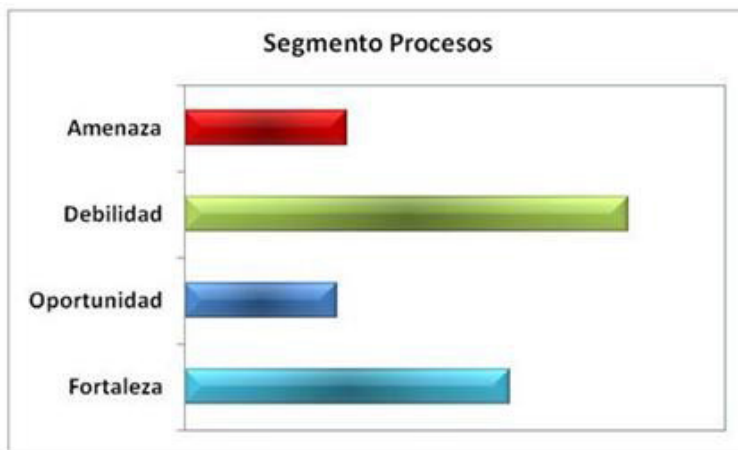


Figura 6. Contribución de los factores F.O.D.A, en el segmento procesos.

Por su parte en el segmento tecnología representado en la Figura 7, la organización presenta mayor debilidad por la obsolescencia tecnológica de algunos activos relacionados con la producción, cierto grado de incertidumbre en cuanto a la medición fiscal de los hidrocarburos y dependencia de aplicaciones tecnológicas de terceros. Sin embargo, dicho vértice muestra fortalezas para afrontar tales debilidades con personal con pericias para servicios especializados y amplias competencias técnicas. Así, también se destacan oportunidades a través los convenios o alianzas con instituciones y empresas para el intercambio comercial y adquisición de tecnología actualizada.

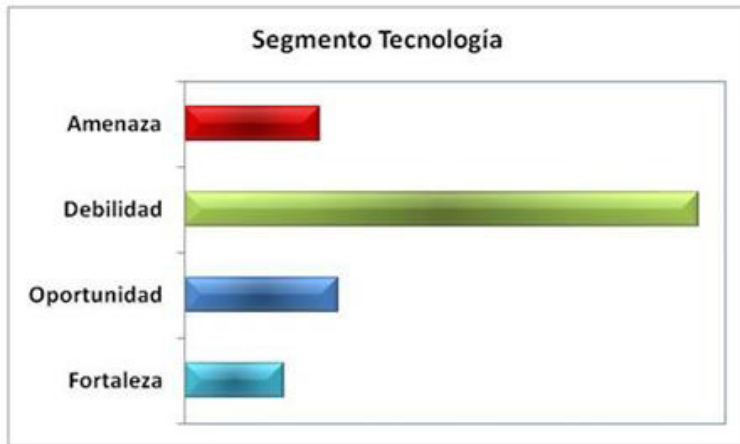


Figura 7. Contribución de los factores F.O.D.A, en el segmento tecnología.

Por último, en el segmento gente (Figura8), puede verse que la gerencia muestra una gran debilidad relacionada a los pocos planes y oportunidades para el desarrollo profesional de sus empleados. Además de un personal un poco desmotivado, como consecuencia de la situación de la organización en cuanto al tema desarrollo de carrera. Cabe destacar como fortalezas identificadas tanto el alto nivel de competencias técnicas del personal como su capacidad para trabajar en equipo.

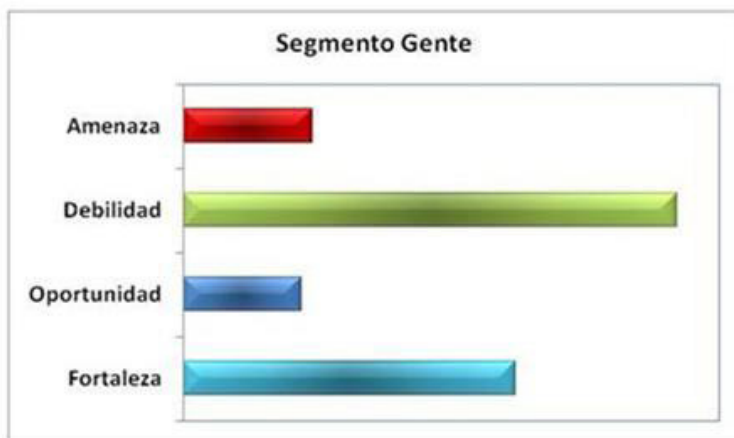


Figura 8. Contribución de los factores F.O.D.A, en el segmento gente.

## Conclusiones

Luego de describir el sistema integrado de gestión incluyendo los diferentes procesos asociados (direccionales, medulares y complementarios o de apoyo) de la gerencia de producción Furrial, y posteriormente diagnosticado el mismo, puede decirse que las distintas actividades que se ejecutan o se llevan a cabo en los mencionados y definidos procesos presentan poca sostenibilidad, impactando la productividad y la efectividad en la gestión, debido al nuevo entorno surgido.

También, de acuerdo a los hallazgos presentados se debe fortalecer el desarrollo de la organización, mediante la elaboración y ejecución efectiva de los planes de formación, planes de carrera, descripciones de cargo, entre otros; todo ello alineado a las necesidades internas de la gerencia y de los clientes.

Se evidenció una deficiente comunicación e interacción del equipo de trabajo dentro de la organización, lo que impacta directamente en la toma de decisiones y en los resultados de la gestión, lo que representa un gran desafío para la gerencia.

Finalmente, a través del análisis estratégico realizado y de acuerdo a los hallazgos obtenidos del diagnóstico respecto al modelo de gestión de la gerencia de producción Furrial, se observó que la gestión de la organización presenta deficiencia en cada uno de los segmentos organizacionales llamados: procesos, tecnología y gente, por lo que se recomienda se promueva una revisión y/o la actualización en el corto tiempo de los objetivos estratégicos establecidos en la gerencia, con la finalidad de que estén adaptados a las nuevas condiciones del entorno tanto interno como externo de la empresa.

## Referencias Bibliográficas

Arias, F.(2010). Paradigmas de la investigación científica. España: Editorial Luces.

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Sexta Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.



- Ávila, H. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/).
- Carmona, C,& Rivas, Z, (2010). Desarrollo de un modelo de sistema integrado de gestión mediante un enfoque basado en procesos.<http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010>.
- Duque, D. (23 de junio 2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente). Actualidad y Nuevas Tendencias, V (18), 115-130. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215052403009>
- Ferguson, M,& García, M. (2002). Modelos de implantación de los sistemas integrados de calidad, el medio ambiente y la seguridad. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo>.
- Hernández S, Fernández, C & Baptista, L. (2006). Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw Hill.
- Johnson, G, & Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.
- López, C. (1998). Análisis y Adopción de Decisiones. Segunda Edición. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Martínez, M. (2009). Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias Sociales. México: Editorial Trillas.
- Manual del Sistema Integrado de Gestión de la Gerencia de Producción Furrial, Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, PDVSA, (2019). [matsed02/operacionales/producción/Jusepín/sistemaintegradodegestión](https://matsed02/operacionales/producción/Jusepín/sistemaintegradodegestión).
- Peña, G, & Tejada, F. (2009). Reflexiones sobre las características constitutivas de la gestión integral. Revista Signos,1(2), 79-93.

Reyes, A. (09 de junio 2021). ISO 14001: 2015 ¿Para qué sirve? ¿De qué trata?. Atica Ingeniería.  
<https://aticaingenieria.cl/14001-iso-que-es-para-que-sirve/>

Rojas, B. (2010). Investigación Cualitativa, fundamentos y praxis. Segunda edición. Caracas, Venezuela: Editorial Pedagógica de Venezuela.

Sabino, C. (1992). El proceso de Investigación. Editorial Panapo. [www.pdf-search-engine.com](http://www.pdf-search-engine.com).

UPEL, (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Caracas, Venezuela.