



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
SUBCOMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO
MATURÍN / MONAGAS / VENEZUELA**

**DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN EL
DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL DE LA
EMPRESA ARCO SERVICES, C.A, PARA EL INCREMENTO DE
LA EFICIENCIA DE SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

Trabajo de Grado Modalidad Trabajo de Investigación, presentado como
requisito parcial para optar al título de Ingeniero en Sistemas

Autor:

Br. Yenifer de los Angeles Rivas Guerra

C.I: 25.823.144

Asesor Académico: Prof. Desiree Andérico

C.I: 11.781.658

Maturín, Marzo 2024



ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

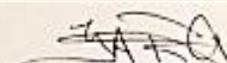
CTG-EICA-IS-2016

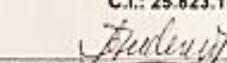
MODALIDAD: TESIS DE GRADO

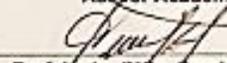
ACTA N°00000691-00084-01-2024

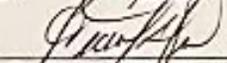
En Maturín, siendo las 10:00 am del día 24 de octubre del 2024 reunidos en la Sala Aula 4 de postgrado, Campus: Juanico del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado profesores: Profa. Desirée Andérico. (Asesor Académico), Profa. Yadira Miranda (Jurado), Prof. Frank Díaz (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de Ingeniero de Sistemas, se procedió a la presentación del Trabajo de Grado, titulado **DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL DE LA EMPRESA ARCO SERVICES, C.A, PARA EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DE SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA.** Por la Bachiller: Yenifer de los Angeles Rivas Guerra, C.I. 25.823.144. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerdan calificarlo como:

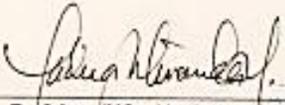
Aprobado

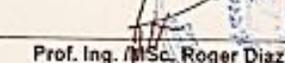

Br. Yenifer de los A. Rivas Guerra.
C.I.: 25.823.144


Prof. Ing. /MSc. Desirée Andérico.
C.I.: 11.781.658
Asesor Académico


Prof. Lcdo. /MSc. Frank R. Diaz B.
C.I.: 11.383.348
Jurado


Prof. Lcdo. /MSc. Frank R. Diaz B.
C.I.: 11.383.348
Sub-Comisión de Trabajo de Grado


Prof. Ing. /MSc. Yadira Miranda.
C.I.: 10.831.314
Jurado


Prof. Ing. /MSc. Roger Diaz
C.I.: 9.901.823
Jefe de Departamento



Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 Literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente. *NOTA: Para que esta acta tenga validez debe ser asentada en la hoja N°- 212 del 1° libro de Actas de Trabajos de Grado del Departamento de Ingeniería de Sistemas, EICA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el (los) asesor (es) y miembros del jurado.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado: “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”



DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a ti papá Dios, por nunca soltarme y siempre sostenerme de tu mano. Agradezco por darme día a día el don de la sabiduría y el entendimiento, que me han permitido desarrollar mi tesis y cumplir uno de mis más grandes sueños.

También le dedico este trabajo a mi compañero de vida por 14 años a ese viejito que escucho a diario lo que escribía, cuando lloraba por no entender bien las cosas y el siempre sonriente en todo momento mi niño SPUKYN CHAAR. Al ser que me brindó cariño y amor del bueno, ese día me va a dolor que no estés presente físicamente, estoy segura que lo estarás espiritualmente acompañándome con esa hermosa sonrisa que siempre te caracterizaba mi viejo como más te decía, te amo hijo de mi corazón.

Seguidamente, se lo dedico a las personas que más amo en el universo, quienes nunca me han dejado sola y siempre me han brindado un cariño incondicional. En primer lugar, es a mi madre MARIA ROSARIO GUERRA, mi pilar fundamental y el mejor ejemplo de vida. Ella me enseñó que los obstáculos deben afrontarse con buena cara y a aprender las enseñanzas positivas que ellos traen, expresando siempre que “en guerra avisada no muere soldado, y si muere es por descuidado”. En segundo lugar, a mi hermano, JOSE GREGORIO GUERRA, quien ha sido como un padre y es el mejor hermano del universo. A mi viejita querida mi tía y abuela, HILDA JOSEFINA GUERRA. Finalmente, se los dedico a mis sobrinas que amo con todo mi corazón mi negra hermosa LUISANA SOFIA RIVAS AZOCAR Y SARAH ALEJANDRA RIVAS AZOCAR mi niña pequeña. LOS AMOOOOOO

Por último, a mi persona por nunca rendirme y siempre teniendo la Fe en Dios, quien me permitió alcanzar mi objetivo mediante mucha dedicación y esfuerzo constante. La recompensa por mi paciencia y trabajo arduo ha sido inestimable. Agradezco a Dios por no permitirme rendir en la búsqueda de uno de mis más grandes sueños y por ayudarme a levantarme cada día, incluso en los momentos más difíciles, aprendiendo siempre de ellos.

YENIFER DE LOS ANGELES RIVAS GUERRA



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por otorgarme el don de la vida, así como por la sabiduría, entendimiento y madurez adquiridos a lo largo de mi carrera universitaria. Estos dones me permitieron enfrentar con éxito las adversidades diarias, culminando este importante capítulo de mi vida de manera exitosa.

A todos mis protectores terrenales, mi abuelo FÉLIX CARRILLO, mi tía y mamá IRENE MARVAL y mi hermoso hijo SPUKYN CHAAR.

A mi madre MARIA ROSARIO GUERRA, una gran mujer de corazón noble que siempre ha estado presente en todo momento. Agradezco su ayuda, guía y consejos constantes, así como las enseñanzas sobre el valor del respeto, responsabilidad, disciplina, libertad, cariño y amor. Destacada principalmente la lección de ayudar a los demás sin esperar nada a cambio. Su esfuerzo por verme cumplir una de mis tantas metas valió la pena los es trasnochos, días sin dormir casi, para ir a trabajar y estudiar para que no nos faltara nada. TE AMOOOOOOO DE TODO CORAZON ROSA.

A mis hermanos, en primer lugar, mi hermano mayor JOSE GREGORIO GUERRA por brindarme un cariño incondicional tanto de hermano como padre. En segundo lugar, a ti “GUICHO”, LUIS BELTRAN RIVAS GUERRA por estar siempre presente a pesar de la distancia, aunque veces te olvidas de mí igual te quiero hermano, por siempre cuidarme desde pequeños y querer lo mejor para mí te amo hermano. En tercer lugar, a mi hermano RAUL ALEJANDRO ROGRIGUEZ GUERRA, gracias hermano por tu cariño.

A mi viejita hermosa HILDA JOSEFINA GUERRA, por siempre darme su cariño y amor como una niña pequeña. TE AMOOO mi vieja.

A la universidad por brindarme la oportunidad de conocer a una gran persona excepcional OSCAR ENRIQUE MEDINA PIÑANGO. Agradezco tu constante apoyo, paciencia, ayuda para ser una mejor persona, como también por contribuir a cumplir una de mis más grandes metas que me tracé al entrar a la universidad y nunca rendirme a lo largo de la carrera para terminarla. Gracias por siempre estar conmigo, apoyándome incondicionalmente y dándome ese cariño hermoso mi aguacatito. TE AMOOOOOOO mi gordo.

A mis padrinos, ANAIS LOPEZ y JESUS REYES, por siempre estar hay desde el momento en que comencé mi etapa de primaria que mi vieja mi comenzó a dar clases de escuelita, me disfrute mucho las clases, los quiero mucho mis viejos.

A todas esas personas que de toco corazón siempre han estado para brindarme una palabra de aliento, un buen consejo, momentos de risa y una bonita amistad: ELIANA AZÓCAR, NAIBEL DÍAZ, YADETZI CARRILLO, FRANCO DI SALVO, PAULA CARRILLO, BRIAN DI SALVO, NAYIBI CORTEZ, RUBEN SALAZAR, DIAYAREXIS PEREZ, EFRAÍN CORDERO, JUANA FLORES, ANTHONY MARVAL. Los quiero.

A mi amiga y hermana que me regalo la universidad mi enana GENESIS JOSE DIAZ CASTILLO, el agradecimiento se queda pequeño como tu tamaño por lo inmensa persona que eres, gracias por siempre estar en los momentos buenos y no tan buenos de la vida. Pero para eso estamos las amigas no, para ayudarnos siempre. Gracias enana par ese cariño que me has dado desde el primer día que nos conocimos. Te amo enana.

A mi amiga de corazón NORIARMIS PALOMO, por siempre estar conmigo tan lejos y tan cerca cómo enero y diciembre, a pesar de la distancia que nos une, apoyándome y brindándome esas palabras de aliento en esos momentos difíciles para poder seguir logrando mis metas y demostrándome todo su cariño, te quiero gordita.

Mi profundo agradecimiento a la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, por permitirme crecer académicamente a aprecio el apoyo y la formación brindada por los profesores, en particular a AUROLINA COVA, FRANCY TONONI, CESAR ESTABA y a la Profesora DESIREE ANDÉRICO, quien además es mi tutora académica. Agradezco especialmente el cariño y la paciencia demostrada por la profesora DESIREE ANDÉRICO al responder mis dudas y preguntas.

A los amigos que me regalo la universidad, con los momentos de risa, llanto, tristeza, alegría, esos amigos son: LEIDYS BOUTTO, KARLA ROJAS, CARLOS MILLAN alias “mi llave” GENESIS DIAZ, GEXNI SUBERO, MOISES ANTON, CARLOS PIMENTEL, WILLIAMS TOVAR, JHEFERSON PADRÓN, JOSE TABATA, ANGEL ROMERO, YUSBELI GARCIA. Los quiero chicuelos.

YENIFER DE LOS ANGELES RIVAS GUERRA

INDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
INDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
INDICE DE GRÁFICOS.....	xv
RESUMEN.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.2.1 Objetivo general	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	13
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO	15
2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	15
2.1.1 Reseña histórica.....	15
2.1.2 Misión	17
2.1.3 Visión.....	17
2.1.4 Política integral	17
2.1.5 Valores compartidos.....	18
2.1.6 Nuestras siglas representan	18
2.1.7 Código de ética.....	18
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.3 BASES TEÓRICAS	23
2.3.1 Concepto de planificación	24
2.3.2 Definición de otros autores.....	24
2.3.3 Planificación Estratégica.....	26
2.3.4 Característica de la Planificación Estratégica.....	28
2.3.5 Etapas de la Planificación Estratégica.....	29
2.4 TERMINOLOGÍAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ESTRATEGAS	30
2.5 VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	31
2.6 LA FINALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	31

2.6.1	Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades	31
2.6.2	Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración	32
2.6.3	Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”	32
2.6.4	Las organizaciones deben planificar para controlar	32
2.7	HERRAMIENTAS PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO	33
2.7.1	Instrumento Empleado Para la Evaluación del Ambiente Interno	34
2.7.1.1	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	34
2.7.2	Instrumento Empleado Para la Evaluación del Ambiente Externo	35
2.7.2.1	Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE)	35
2.8	MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)	37
2.9	METODOLOGÍA DE LOS SISTEMAS SUAVES	38
2.9.1	Etapas de los Sistemas Suaves	39
2.10	DIAGRAMA DE ISHIKAWA (CAUSA-EFECTO)	41
2.11	DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	43
2.11.1	Concepciones de Seguridad de los Trabajadores	43
2.11.1.1	Concepciones motivacionales: Según lo expresa Romero	43
2.11.1.2	Concepciones no motivacionales	45
2.11.2	Objetivos de la Seguridad Industrial	46
2.11.3	Definición de Accidentes de Trabajo	48
2.11.4	Clasificación de los Accidentes de Trabajo	49
2.11.5	Causas de los Accidentes de Trabajo	50
2.11.5.2	Acción Personal Insegura	51
2.12	COSTOS DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO	54
2.15	PREVENCIÓN DE ACCIDENTES	55
2.15.1	Interés en la Seguridad:	56
2.15.2	Investigación de causa:	56
2.15.3	Evaluación del accidente:	56
2.15.4	La Acción Correctiva:	56
2.16	BASES LEGALES	57
2.16.1	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	57
2.16.2	La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras de la República Bolivariana de Venezuela (LOTTT)	59
2.16.3	La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)	60

2.16.4 La Organización Internacional de Normalización (ISO) ha desarrollado varias normas relacionadas con la seguridad industrial.....	61
2.16.5 Las Normas COVENIN (Comité Venezolano de Normas Industriales) son normativas técnicas desarrolladas en Venezuela para diversos sectores, incluyendo la seguridad industrial.....	62
2.17 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	62
CAPÍTULO III.....	66
MARCO METODOLÓGICO.....	66
3.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
3.2 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	68
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	69
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	71
3.6.1 Observación directa.....	72
3.6.2 Encuesta.....	73
3.6.3 Revisión de documentos	73
3.6.4 Técnicas de análisis de datos.....	73
3.6.4.1 Análisis Cualitativo	74
3.6.4.2 Análisis Cuantitativo	74
3.7 DISEÑO OPERATIVO	75
3.7.1 Fase I: El Diagnóstico.....	75
3.7.2 Fase II: El Direccionamiento Estratégico.....	76
3.7.3 Fase III: Análisis Estratégicos.....	76
3.7.4 Fase IV: Plan Estratégico.....	76
CAPÍTULO IV	78
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	78
4.1 FASE I: DIAGNOSTICO	78
4.1.1 Observación de manera directa del área de estudio	79
4.1.2 Técnica de recolección de información mediante encuesta a los empleados y análisis.....	80
4.1.2.1 Resultados de la encuesta: Diagnosticar la situación actual del Departamento de Seguridad Industrial de la Empresa ARCO SERVICES, C.A.....	81
4.2 FOCOS PROBLEMÁTICOS	96
4.3 INTERCONEXIÓN DE FOCOS PROBLEMÁTICOS	99
4.3.1 Análisis de Interconexión de los Focos Problemáticos.....	100
4.4 ELABORA UN DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.....	102

4.5 FASE II: DEFINIR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO PARA LA OBTENCIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	103
4.5.1 Formular la estructura organizativa de la empresa.....	103
4.5.2 Declaración de Identidad empresa, en la cual se describe como un todo.	103
4.5.3 Evaluación de la misión y visión de la empresa.	103
4.5.4 Misión	104
4.5.4.1 Evaluación de la misión.....	104
4.5.4.2 Reformulación de la misión.	106
4.5.4.3 La misión quedó establecida de la siguiente manera:	107
4.5.5 Visión.....	109
4.5.5.1 Evaluación de la visión.	109
4.5.5.2 Reformulación de la visión	110
4.5.5.6 Construcción de la Matriz de la Alineación de la Misión con la Visión.....	111
4.7 VER DE MANERA AMPLIA EL SISTEMA	115
4.6 FASE III: DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	116
4.6.1 Indicar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza del objeto de estudio.	116
4.6.1.1 Matriz de factores internos (EFI)	116
4.6.1.2 Matriz de factores externos (EFE).....	120
4.6.2 Elaboración de la matriz FODA y selección de las estrategias FO, DO, FA y DA.....	125
4.7 FASE IV: DISEÑAR LOS PLANES DE ACCIÓN	131
4.8 ANÁLISIS COSTO–BENEFICIO.....	140
4.8.1 Análisis Costo.....	140
4.8.1.1 Costo de Personal.....	141
4.8.1.2 Costos de Hardware y Software.....	141
4.8.1.3 Costos de Materiales de Oficina.....	141
4.8.1.4 Costos Totales	142
4.8.2 Análisis Beneficio	143
4.8.2.1 Beneficios Tangibles.	143
4.8.2.2 Beneficios Intangibles	144
CAPÍTULO V	145
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	145
5.1 CONCLUSIONES	145
5.2 RECOMENDACIONES.....	146
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
ANEXO	149
HOJAS METADATOS.....	154

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Población referencial de la empresa ARCO SERVICES, C.A.	71
Cuadro N° 2. Diseño operativo	77
Cuadro N° 3. Análisis de Interconexión de Focos Problemáticos.	101
Cuadro N° 4. Matriz de Evaluación de Declaración de Misión.	105
Cuadro N° 5. Preguntas claves que debe responder la misión.	106
Cuadro N° 6. Preguntas claves de la misión.	108
Cuadro N° 7. Matriz de evaluación de declaración de la misión.	108
Cuadro N° 8. Preguntas claves de la visión.	109
Cuadro N° 9. Preguntas claves de la visión	111
Cuadro N° 10. Vinculación entre la Misión y Visión.	112
Cuadro N° 11. Aplicación de la matriz EFI a la empresa ARCO SERVICES, C.A.	119
Cuadro N° 12. Aplicación de la matriz EFE a la empresa ARCO SERVICES, C.A.	123
Cuadro N° 13. Matriz FODA Empresa ARCO SERVICES, C.A. (1/2).....	127
Cuadro N° 14. Continuación de la Matriz FODA Empresa ARCO SERVICES, C.A. (2/2).....	129
Cuadro N° 15. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (1/8)	132
Cuadro N° 16. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (2/8)	133
Cuadro N° 17. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (3/8)	134
Cuadro N° 18. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (4/8)	135
Cuadro N° 19. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (5/8)	136
Cuadro N° 20. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (6/8)	137
Cuadro N° 21. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (7/8)	138
Cuadro N° 22. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (8/8)	139
Cuadro N° 23. Costos de Materiales de Oficina.....	142
Cuadro N° 24. Total de costos.	143

ÍNDICE DE FIGURAS

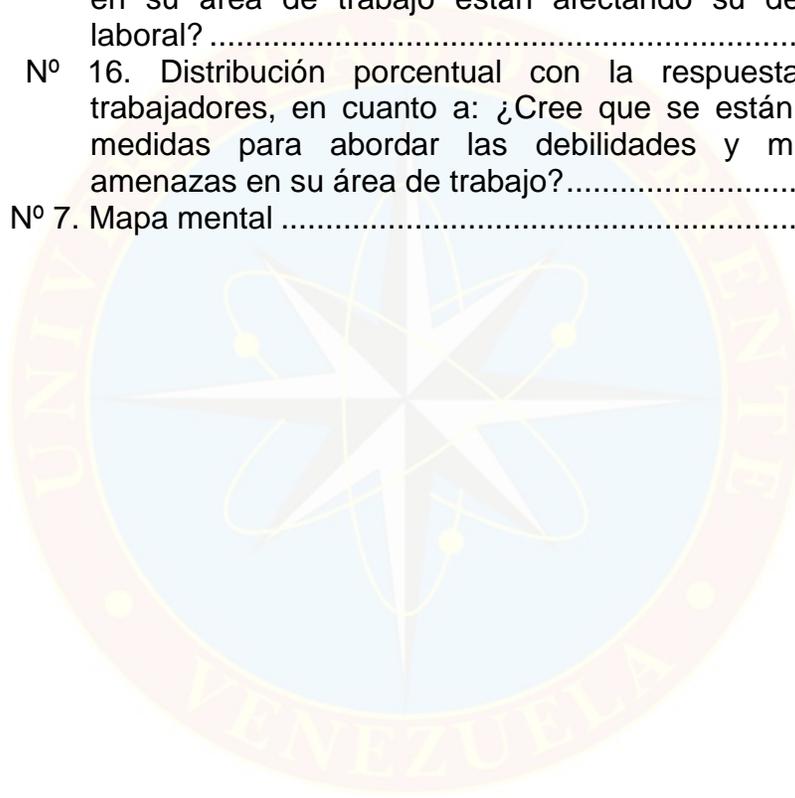
Figuras N° 1. Dirección en Google Maps de Arco Services. C.A.	14
Figuras N° 2. Foto del anexo de Arco Services. C.A.	14
Figuras N° 3. Diagrama de Ishikawa.....	42
Figuras N° 4. Organigrama de la empresa Arco Services, C.A.....	79
Figuras N° 5. Interconexión de Focos Problemáticos	100
Figuras N° 6. Diagrama Causa-Efecto.....	102



INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Conoce usted la misión y visión de tu empresa?	81
Gráfico N° 2.	Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Consideras que la misión y visión de tu empresa están claramente comunicadas a todos los empleados?	81
Gráfico N° 3.	Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Crees que la misión y visión de tu empresa son inspiradoras y motivadoras?	82
Gráfico N° 4.	Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Cómo describirías la alineación entre tus acciones diarias y la misión de la empresa?.....	83
Gráfico N° 5.	Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Crees que la misión y visión de tu empresa reflejan adecuadamente sus valores fundamentales?	84
Gráfico N° 6.	Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Cuál crees que es el propósito principal de la misión y visión en una empresa?	85
Gráfico N°7.	Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Sabes cuáles son los valores organizacionales o valores de la empresa?	86
Gráfico N° 8.	Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Consideras que los valores de tu empresa están claramente definidos y comunicados?	87
Gráfico N° 9.	Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Cuál de los siguientes valores de la empresa es el más importante?.....	88
Gráfico N° 10.	Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Sientes que la empresa prioriza la seguridad de sus empleados y clientes?.....	89
Gráfico N° 11.	Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Cómo describirías el ambiente laboral en la empresa en términos de compañerismo y apoyo?	90
Gráfico N° 12.	Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Cuánto conoce usted las fortalezas y oportunidades del área en el departamento de seguridad?	91

Gráfico N° 13. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Cree que se están aprovechando todas las oportunidades disponibles para fortalecer el departamento de seguridad?.....	92
Gráfico N° 14. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Conoce usted las debilidades y amenazas con respecto al trabajo?	93
Gráfico N° 15. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Considera que las debilidades en su área de trabajo están afectando su desempeño laboral?	94
Gráfico N° 16. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Cree que se están tomando medidas para abordar las debilidades y mitigar las amenazas en su área de trabajo?.....	95
Figuras N° 7. Mapa mental	115





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
SUBCOMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO
MATURÍN / MONAGAS / VENEZUELA**

**DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE
SEGURIDAD INDUSTRIAL DE LA EMPRESA ARCO SERVICES, C.A,
PARA EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DE SU GESTIÓN
ADMINISTRATIVA.**

Autor: Br. Yenifer de los Angeles Rivas Guerra

Asesor Académico: Prof. Desiree Andérico

Maturín, Marzo 2024

RESUMEN

La presente investigación se centró en desarrollar un plan estratégico en el departamento de seguridad industrial de la empresa ARCO SERVICES, C.A, para el incremento de la eficiencia de su gestión administrativa. Se utilizó la Planificación Estratégica para identificar, evaluar y controlar las diversas actividades desarrolladas en la empresa. Las técnicas y herramientas de recolección de datos incluyeron la observación directa, la revisión documental y encuestas a los empleados. La investigación se estructuró en cuatro fases. Se basó en los postulados de autores como Fred David (2003) y Peter Checkland (1992), siguiendo los lineamientos de David para la elaboración del plan estratégico. La primera fase consistió en el diagnóstico, donde se estudió la situación actual de la empresa utilizando técnicas como la interconexión de focos y el Diagrama Causa-Efecto. En la segunda fase, se abordó el direccionamiento estratégico, estableciendo la interconexión de los focos problemáticos y formulando la estructura organizativa de la empresa para una visión más amplia. En la tercera fase, se realizó la determinación estratégica, identificando las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades del objeto de estudio para desarrollar la Matriz FODA. La cuarta y última fase implicó la aplicación del plan estratégico basado en las estrategias identificadas. El propósito de este plan estratégico fue mejorar la gestión administrativa del Departamento de Seguridad Industrial de la empresa.

Palabras Claves: Planificación- Estrategias- Procesos internos.

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica emerge como una herramienta de gestión fundamental para respaldar la toma de decisiones empresariales en el desarrollo organizacional, orientándolas hacia la realidad actual y el trayecto necesario para adaptarse a futuros cambios y demandas. Su relevancia radica en la capacidad de anticipar ajustes necesarios frente a situaciones emergentes, permitiendo a las organizaciones alcanzar sus metas y objetivos de manera efectiva.

En este contexto, la Planificación Estratégica se revela como una herramienta clave para la toma de decisiones a nivel empresarial, organizacional e institucional. A través de un diagnóstico de la situación actual y un análisis global, se definen las acciones a emprender para alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo.

En un mundo globalizado y dinámico, marcado por la revolución industrial, las organizaciones inicialmente centradas en la producción masiva de bienes, evolucionan hacia la consideración de la seguridad del trabajador y de los puestos de trabajo. Surge así la seguridad industrial, cuya finalidad es prevenir accidentes y enfermedades laborales, consolidándose como piedra angular para la sostenibilidad operativa y el cumplimiento de estándares regulatorios.

Frente a los desafíos de un entorno laboral cambiante, Arco Services, C.A., comprometida con la excelencia operativa y la protección de sus recursos, reconoce la necesidad imperativa de desarrollar un plan estratégico para potenciar la eficiencia del departamento de seguridad industrial.

Para tal fin, se emplea la guía propuesta por Serna, H. (2008), que detalla herramientas de planificación estratégica para análisis interno y externo. Se incorporan también los lineamientos de David, F., obteniendo datos directamente del sistema bajo estudio mediante entrevistas, observación directa, encuestas y revisión documental en el marco de una investigación de campo de nivel descriptivo.

Se espera que este estudio proporcione al departamento de seguridad industrial un mayor conocimiento sobre sí mismo, identificando problemas y sus causas, y, principalmente, que el plan estratégico resultante ofrezca soluciones para enfrentar cambios continuos y contribuya positivamente a su futuro, garantizando su supervivencia y promoviendo la mejora continua.

Finalmente, se desarrollará un Plan Estratégico con el objetivo de establecer procesos de toma de decisiones y estrategias que consideren el entorno interno y externo, buscando mejorar la gestión administrativa en el departamento de seguridad industrial. La estructura del presente trabajo de investigación consta de Cinco (5) capítulos, los cuales se explicarán brevemente a continuación:

Capítulo I “El Problema y sus Generalidades” consiste; en el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, así como la justificación, alcance de la investigación y localización de la empresa.

Capítulo II “Marco Teórico”, describe aspectos importantes de la organización donde se realizó la investigación, haciendo énfasis en el objeto de estudio, su reseña histórica, misión, visión, política integral, valores compartidos, nuestras siglas representan, código de ética, se incluye además los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, además de las

terminologías, ventajas, la finalización y herramientas de la planificación estratégica, las bases legales, así como también las definiciones de términos básicos y las variables de estudio.

Capítulo III “Marco Metodológico”, se expone naturaleza, el tipo, nivel y diseño de la investigación, población y muestra, las técnicas de recolección de datos y las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos, para el desarrollo del área de estudio. Además, presenta el diseño y cuadro operativo para el logro de los objetivos planteados, así como el cronograma de las actividades del proyecto.

Capítulo IV "Resultados de la Investigación", se presentan los efectos obtenidos desde el inicio hasta el desarrollo del plan estratégico, finalizando con la última fase. Se aplica la Matriz FODA para desarrollar cada una de las estrategias, proporcionando una visión clara sobre la resolución del plan estratégico. Además, se incluyen gráficos que muestran los descubrimientos obtenidos mediante las técnicas de recolección de datos.

Finalmente, en el **Capítulo V**, se presentan las “conclusiones y recomendaciones” como resultado final de la investigación. También se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración de este proyecto y los anexos relacionados con los instrumentos aplicados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, en el mundo, los gerentes empresariales se disponen a enfrentar las distintas situaciones cambiantes internas y externas que puedan surgir, a fin de evitar la restricción de todo el potencial que posea. Estas no pueden considerarse como elementos exentos (o partes), sino como un todo, con el propósito de asegurar que se cumplan las metas establecidas y se certifique la culminación de los objetivos propuestos, garantizando su perfecto funcionamiento tanto en proyectos presentes, como futuros. Una estrategia para modernizar el desempeño de las empresas es el desarrollo organizacional, que constituye uno de los aspectos más destacados en el proceso de globalización en la gestión de negocios.

En la sociedad del siglo XXI, la planificación estratégica ha sido parte esencial en el mundo empresarial, organizacional e institucional, orientada al cumplimiento de metas y objetivos que las organizaciones desean alcanzar. Siendo necesaria para que estas posean lineamientos y procedimientos definidos para el alcance de sus objetivos, los cuales pueden llevar a lograr un mejor rendimiento. Por esta razón la planificación estratégica es una herramienta que permite la globalización transcendental de las empresas, organizaciones e instituciones, contribuyendo a una mejor productividad laboral de una manera sustancial, eficaz y efectiva. La cual marca una guía donde los procedimientos son establecidos a corto, mediano y largo plazo.

David (2008) define la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales, que permiten a una organización lograr sus objetivos. En este contexto se usará el término administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica. Este último término se usa con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en un ámbito académico.

De la cita anterior, se puede inferir que la implementación de la planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente. Es decir, tiene la exigencia de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito de mañana.

La decisión de desarrollar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que la organización sea capaz de planificar y de marcar los parámetros de la evolución de una estructura organizacional. La importancia y ventaja que tiene esta en las empresas, organizaciones e instituciones ayuda a mejorar su competitividad, así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico que exige un alto grado de preparación, destrezas y anticipación de las necesidades sociales y de la misma.

En este orden de ideas, las empresas de seguridad industrial y de higiene se dice que tuvieron sus inicios en el siglo XIV, y sus primeros pasos se dieron por la asociación de artesanos europeos, quienes propusieron ciertas normas para proteger y regular sus profesiones. Seguido a esto, fue muy importante la creación de una especialidad llamada medicina de trabajo, creada por el doctor ramazzini, quien fue catalogado como el padre de la higiene del trabajo. Sus repercusiones laborales, económicas, sociales y a nivel del propio

individuo fueron significativas. Este médico italiano también se dedicó a estudiar los riesgos y enfermedades existentes en más de cien profesiones diferentes, dando así paso a que los médicos se empezaron a introducir en la medicina de trabajo, prestando asistencia directa a los trabajadores. Para el año de 1608, ya se da otro gran paso para la consolidación de la higiene y seguridad industrial al crearse las ordenanzas de las indias, las cual era destinada a la protección de la vida y la salud de los indios.

En estas ordenanzas, se regulaba el horario de trabajo dependiendo de la actividad que realizara. También, se les establecía responsabilidad a los dueños de los indios de velar por el perfecto estado integral de estos, y se comenzaba a realizar inspecciones. Esto nos habla de una cultura ya avanzada en el tema de seguridad industrial a nivel mundial. Sin embargo, no fue hasta 1905 que se comenzaron a dar los primeros pasos en Venezuela, cuando se creó un artículo especial sobre los riesgos profesionales en el código de política del estado Táchira

De aquí partió la creación de una ley de sociedades cooperativas y unas leyes de talleres y establecimientos públicos que determinaron las primeras normas que garantizaban el bienestar de las personas que laboraban. Para el año 1917, entre estas normas, se regularizaron y los días feriados.

Para el año de 1920, se crea la primera ley del trabajo en Venezuela. está no establecía realmente una verdadera legislación en lo que respecta la prevención de accidentes. Sin embargo, para el año de 1936, con la promulgación de una nueva ley del trabajo, si se comenzaron a establecer verdaderas leyes sobre la prevención de accidentes. En esta ley de seguro sociales se establece indemnizaciones por enfermedades, maternidad,

accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, viajes, vejez a sobrevivientes, invalidez y paro forzoso.

La higiene y seguridad industrial también apoyan las leyes, como la Ley Nacional de Ambiente, e incluso el código penal puede ser usado como medio de defensa del marco en la higiene y seguridad. La higiene y seguridad está estrechamente ligada a los aspectos legales, ya que nos encontramos con disposiciones existentes en la Constitución de Venezuela, así como en tratados y convenios internacionales. El mismo sistema jurídico venezolano tiene normas que rigen las condiciones aptas y medio ambiente de trabajo. Vale destacar que todas estas leyes son apoyadas por las disposiciones que se pueden establecer en las contrataciones colectivas de los empleados.

La seguridad industrial es una obligación que la ley impone a patrones y a trabajadores, y que también se debe organizar dentro de determinados cánones y hacer funcional dentro de determinados procedimientos. El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales (cada una de las instrucciones o reglas que se dan a establecer para el manejo y conocimiento de un arte o facultad) sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento. Además, deberá adoptar más medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajos. También, debe organizar de tal manera que esta resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción cuando se trata de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán el efecto de las sanciones procedentes en cada caso.

Arco Services, C.A. Es una empresa especializada en la prestación de servicios de alta calidad a la industria petrolera. Con un enfoque centrado en

la excelencia y la eficiencia, la compañía se especializa en la operatividad en las líneas de servicios de transporte terrestre, servicios logísticos, servicios a pozos petroleros, acarreo de fluidos, ingeniería y proyectos especiales.

Además, es una empresa transnacional. Con una trayectoria sólida y un equipo de profesionales altamente calificados, Arco Services, C.A. Se destaca por su compromiso con la satisfacción del cliente y la entrega de resultados de calidad. La empresa aborda las necesidades específicas de cada cliente, adaptando sus servicios para impulsar el éxito y el crecimiento sostenible de las organizaciones con las que colabora. Con una visión innovadora.

En Maturín, muchas de estas empresas carecen de un sentido holístico (grandes expectativas), para enfrentar los fenómenos que deben encarar. Para que una estructura organizativa sea exitosa, debe ser flexible a las modificaciones que surjan a su alrededor, debe comprometerse a establecer planes estratégicos que permitan el alcance.

El presente estudio se llevará a cabo en la empresa Arco Services, C.A. Donde recién ahora se inicia su proceso de definición filosófica, por lo que su misión, visión y objetivos estratégicos solo forman parte de una idea de los miembros de su empresa. Razón por la cual, las acciones son ejecutadas siguiendo el sentido común del equipo de trabajo, guiado por su experiencia previa y por lo que cada uno de ellos considera que es lo más adecuado.

Es obvio que la situación ante descrita conduce al desaprovechamiento del potencial existente, sobre aquel que ofrece ventajas competitivas. Por otra parte, la poca claridad de los objetivos dificulta que se establezca un plan de acción logística en regla, lineamientos y procesos inteligentes, éticos que llevan a su logro deseado en el plazo determinado y en condiciones óptimas.

Esta misma situación impide estar atentos y prevenidos para aprovechar las circunstancias que se vayan presentando y estar alerta ante posibles contingencias. De la misma manera, al tener un conocimiento poco exacto y definido de la situación real del departamento, con la suficiente información confiable y comprobada, además de la determinación de las limitaciones y potencialidades para llevar a cabo su propósito, se desaprovechan sus características propias y las posibilidades de su entorno geopolítico, económico, social, jurídico, cultural, histórico y científico tecnológico, impidiendo tener la certeza de que no se ha dejado nada importante sin considerar.

Por otra parte, esta misma falta de claridad y precisión sobre las ventajas competitivas que se tienen impiden que se identifiquen las condiciones de oportunidades estratégicas, imposibilitando trazar una trayectoria inteligente, y bien definida para alcanzar logros favorables, áreas de oportunidades y nuevas posibilidades, sin dejar de prever y sortear amenazas y aspectos críticos con sus eventualidades.

Por consiguiente, se considera el desarrollo de un plan estratégico en el departamento de seguridad industrial de la empresa Arco Services, C.A. Esto permitirá analizar, determinar, establecer y desarrollar su misión, su visión y objetivos estratégicos con la finalidad de implementar planes de acción para el alcance de las expectativas deseadas de los objetivos logrados mediante la estructuración organizacional del departamento.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico en el departamento de seguridad industrial de la empresa Arco Services, C.A, para el incremento de su gestión administrativa.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual del departamento de seguridad industrial para el conocimiento de los factores problemáticos.
2. Definir el direccionamiento estratégico del departamento para la obtención de la filosofía organizacional.
3. Realizar el análisis estratégico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, definiendo su posición estratégica.
4. Desarrollar un plan estratégico en el departamento de seguridad industrial de la empresa Arco Services, C.A, para el incremento de la eficiencia de su gestión administrativa.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La seguridad industrial en el ámbito laboral se rige como una necesidad ineludible en el contexto contemporáneo, donde la preservación de la integridad física y la mitigación de riesgos ocupacionales constituyen pilares fundamentales para el funcionamiento seguro y eficiente de las organizaciones. En primer plano, la trascendencia de abordar la seguridad industrial radica en la protección de los recursos humanos, considerados el

activo más valioso de cualquier entidad productiva. La implementación de medidas y protocolos adecuados no solo garantiza un entorno de trabajo seguro, sino que también reduce la probabilidad de accidentes y enfermedades laborales, salvaguardando la salud y bienestar de los empleados.

Hoy en día, forman un pilar fundamental las organizaciones, ya sean empresas, instituciones sin fines de lucro o entidades gubernamentales, en el desarrollo económico del país, por encontrarse ante entornos dinámicos, tanto en los aspectos económicos, sociales, políticos y tecnológicos, aspectos que deben garantizar su rendimiento y satisfacción de las necesidades de los interesados, considerando que planificar es prever y decidir hoy las acciones que se puedan ejecutar con vista al futuro deseable, no se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones adecuadas para que ese futuro suceda. La planificación estratégica ha de ser entendida entonces, como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia, siendo esto un aporte importante de la investigación realizada.

Con referencia a lo anterior, la gerencia del departamento de seguridad industrial se encuentra permeada de cambios orientados por la dinámica que dicta el estado venezolano, donde se comparan diversas perspectivas, como gerencias de carácter organizacional, ya sean empresas, instituciones sin fines de lucro o entidades gubernamentales tradicionales que deben repensar las representaciones de las prácticas, métodos, estrategias y procesos que se desarrollan en el ámbito organizacional, cambios que transfiguran la cultura de la organización y su desempeño hacia la calidad.

Desde una perspectiva teórica, la investigación brinda la posibilidad de aplicar una herramienta que permite el perfeccionamiento de las estrategias para el logro de los objetivos, lo que genera el cumplimiento de la misión y visión de la organización, estableciendo un control y evaluación de los procesos para el óptimo desarrollo de los recursos, tanto personal como financieros. Además, aporta a través de estos elementos teóricos la motivación necesaria al departamento de Seguridad Industrial en la empresa Arco Services. C.A.

A nivel metodológico, ofrece un enfoque cuantitativo tal como lo requiere la ciencia, permitiendo indagar sobre los criterios que pueden servir de modelo a otras investigaciones en el ámbito organizacional, además brinda aspectos que se relacionan a los procesos internos y externos que sirven de marco referencial o antecedente para los mismos, sobre la base del diseño se utilizaron, técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados, lo que permite dar validez a los hallazgos y por ende contar así con conclusiones válidas.

Desde el punto de vista organizacional, ofrece amplias recomendaciones para una mejor visión en su situación del departamento de seguridad industrial con respecto a sus resultados netos para tomar grandes decisiones que le ayuden en su desempeño con parámetros de calidad de los servicios prestados, atención directa y una significativa recaudación, generando principios que promuevan la capacitación de su talento humano, permitiendo identificar las debilidades que presenta el departamento de seguridad industrial, por la falta de atención hacia las responsabilidades que se encuentran inherentes a sus cargos, así como también lograr en los participante desarrollar sus valores de responsabilidad para con el Cambio que les garanticen una mejor calidad de vida.

1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló en la empresa Arco Services. C.A, domicilio fiscal se encuentra en la Av. Raúl Leoni Boulevard del Sur Edificio Arco piso PB Local Anexo Sector Juanico, Maturín. Estado Monagas. Es importante destacar que la información recogida en este documento, fue suministrada por la gerencia y trabajadores, por lo tanto, este trabajo solo abarcará la fase de formulación del plan estratégico.

El alcance de la presente investigación se delimita a la concepción y desarrollo de un Plan Estratégico específico destinado a mejorar la eficiencia de la gestión administrativa del departamento de seguridad industrial en la empresa Arco Services, C.A. Este estudio abarcará un análisis exhaustivo de los procesos del departamento de seguridad industrial existentes, evaluando la eficiencia en la implementación de políticas de seguridad industrial.

Donde se definió la misión, visión, y objetivos estratégicos de la empresa, además de realizar un análisis FODA de la misma, lo cual permitió tener un enfoque completo de los aspectos que rodean el objeto de estudio, así como también observar y analizar el desempeño de la organización ante situaciones específicas, asegurando no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica, definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, minimizar el efecto de sus debilidades, poder aprovechar de la mejor manera posible las oportunidades que se les presenten y lidiar con sus amenazas reduciendo el impacto de las mismas.

1.5 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

El estudio se realizará en la empresa Arco Services. C.A, Av. Raúl Leoni Boulevard del Sur Edificio Arco piso PB Local Anexo Sector Juanico, Maturín. Estado Monagas.



Figuras N° 1. Dirección en Google Maps de Arco Services. C.A.
Fuente: Google Maps



Figuras N° 2. Foto del anexo de Arco Services. C.A.
Fuente: Autor (2024)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo al realizar una investigación se requiere establecer un sólido marco teórico que comprenda los principios fundamentales de la seguridad industrial y la planificación estratégica que la oriente en todos sus aspectos teóricos y determine la perspectiva de análisis de la problemática que se asume. A esa relación, (Balestrini, 2023, pág. p91) p indica que el marco teórico “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”.

Como resultado, se plantea buscar los diferentes aspectos conceptuales y referenciales que fueron utilizados como soporte para el desarrollo y entendimiento de la presente monografía de mantener teóricamente al problema, se realizará una investigación documental y bibliográfica, firme en seleccionar ideas, posturas de otros autores, conceptos y definiciones, que sirvan de apoyo a la investigación, desarrollándose los puntos relacionados con los antecedentes de la investigación, bases teóricas y el referente teórico que describen la problemática, investigando facilitar respuesta a los objetivos e interrogantes del estudio.

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

2.1.1 Reseña histórica

ARCO SERVICES, C.A., es una empresa fundada el 2 de septiembre de 1.999 por jóvenes empresarios venezolanos con visión de futuro,

comprometida con la prestación de servicios de alta calidad a la industria petrolera, socialmente responsable y respetuosa en el cumplimiento del marco legal y otros requisitos relacionados con calidad, la protección del medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo del capital más valioso con el que contamos, Nuestra Gente.

Con una vasta experiencia y solidez en el mercado petrolero día a día ofrecemos nuestros servicios cumpliendo a cabalidad los objetivos y compromisos adquiridos, garantizando la continuidad operativa en las líneas de servicio de Transporte y Servicio Logístico, Servicio a Pozos Petroleros, Ingeniería y Proyectos Especiales teniendo como horizonte la máxima satisfacción de nuestros trabajadores, clientes, aliados, socios comerciales y demás partes interesadas.

Nuestro domicilio fiscal se encuentra en la Av. Raúl Leoni Boulevard del Sur Edificio Arco piso PB Local Anexo Sector Juanico, Maturín. Estado Monagas. En esta dirección se planifican y desarrollan las actividades administrativas y operacionales que impulsan el logro de los objetivos propuestos para cada una de nuestras líneas de servicio. En este espacio están ubicadas las gerencias de Recursos Humanos, Seguridad Industrial, Higiene Ocupacional y Ambiente, Administración de Contratos, Planificación, Ingeniería y Sistema de Gestión Integral.

Además, se cuenta con oficinas administrativas ubicadas en la Av. Raúl Leoni, Torre Juanico, Piso 1 ofic. 1-1, donde funciona la Dirección General de la empresa, piso 3 ofic. 3-2, donde está ubicado la Gerencia de Compras y Contrataciones, Tesorería e IT ofic. 3-5, donde está ubicada la Gerencia de Contabilidad y Tributos. De igual manera se cuenta con una oficina administrativa en la Av. Intercomunal Torre Banco Venezolano de Crédito

(Torre BVC), piso 5 oficina 5B. Sector Las Garzas, Puerto la Cruz. Estado Anzoátegui.

Adicionalmente existe una base de operaciones ubicada en la Carretera Nacional vía San Jaime local P parcela nº 4 y 5 Sector Zona Industrial, Maturín Estado Monagas, el cual es utilizado para el almacenamiento de equipo y herramientas, además se encuentran ubicados trailers que fungen como oficinas administrativas para el personal de las gerencias de Servicios Petroleros y Transporte y Servicio Logístico. Asimismo, se cuenta con la empresa relacionada ARCO SERVICES ECUADOR, ubicada en Quito-Ecuador.

2.1.2 Misión

“Proporcionar a la industria del petróleo y gas el diseño, suministro, construcción, operación y mantenimiento de instalaciones de producción así como apoyo logístico para el transporte terrestre y acarreo de fluidos”

2.1.3 Visión

“Ser una corporación global líder en generar soluciones integrales de producción para la industria del petróleo y gas”

2.1.4 Política integral

Proveemos servicios aplicados a la industria petrolera relacionados con transporte terrestre, soluciones de producción con equipos de superficie y acarreo de fluidos.

Ejecutamos los procesos cumpliendo con el marco legal y otros requisitos aplicados a nuestra organización e implementamos mejoras continuas para elevar los parámetros de calidad y competitividad.

Nuestro compromiso es promover el bienestar de los trabajadores y partes interesadas, aplicando las mejores prácticas para la prevención de lesiones y enfermedades ocupacionales, así como la prevención de la contaminación del medio ambiente.

2.1.5 Valores compartidos

- Solidez y progreso.
- Capacitación y compromiso.
- Calidad y confiabilidad.
- Seguridad y ambiente.

2.1.6 Nuestras siglas representan

Aptitud, renovación y mejoramiento.

Responsabilidad, integridad y entusiasmo.

Calidad, ambiente, seguridad e higiene.

Organización, solidez y equipo.

2.1.7 Código de ética

Arco services C.A., comprometida con garantizar ambientes de trabajos saludables, armónicos y equilibrados siempre en pro de la mejora continua de nuestros procesos y en aras de afianzar los valores que nos han caracterizado a lo largo de nuestra historia, ha establecido el presente código de ética, el

mismo representa una guía de conducta que permitirá la toma de decisiones de carácter ético, asegurando la integridad de nuestro actuar frente a las partes interesadas tanto internas como externas relacionadas con nuestra organización.

Nuestros principios básicos se basan en:

1. Tratar a las demás personas de manera cortés y profesional, basada en el respeto mutuo, confianza y dignidad humana.
2. No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.
3. No permitir ninguna forma de violencia física o psicológica, acoso o abuso en el trabajo.
4. Mantener el principio de neutralidad política y religiosa, respetando las diferentes opiniones de las personas vinculadas a la empresa.
5. Proteger a los trabajadores de represalias al informar los incidentes, accidentes, peligros, riesgos y oportunidades en materia de seguridad y salud en el trabajo.
6. Actuar en forma innovadora y proactiva, de modo que superemos las expectativas de nuestros clientes y asegurar con ello una relación duradera de mutuo beneficio.
7. Garantizar a nuestros proveedores, colaboradores y socios comerciales el desarrollo de relaciones basadas en el respeto, confianza, igualdad y transparencia en los procesos de negociación.
8. Está prohibido condicionar o buscar condicionar una negociación actual o futura a cambio de algún regalo, atención o cortesía.

9. Desarrollar nuestras actividades de negocio de una manera responsable en armonía con la naturaleza para minimizar el impacto ambiental de nuestras operaciones.
10. Garantizar la seguridad y salud laboral de los trabajadores y aquellos que se encuentran en nuestras instalaciones y que pudieran ser afectados durante el desarrollo de nuestras actividades. Respetar las medidas de bioseguridad establecidas.
11. Informar las transacciones financieras y operacionales de manera honesta, sin ocultar y/o alterar su verdadera naturaleza.
12. Dar uso responsable a los activos de la empresa que sean proporcionados en el curso de nuestro trabajo, limitar el uso personal de los mismos, así como proteger la información perteneciente o no a la organización y garantizar que se utilicen de manera correcta. Nunca aprovecharse del acceso a la información estratégica y confidencial.
13. Cumplir y hacer cumplir el marco legal que rige cada uno de nuestros procesos en todas aquellas áreas tanto administrativas como operacionales dentro o fuera del país donde Arco Services ejecute sus actividades.

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes de una investigación, según (Aries, 2006 pág106) “se refieren a los estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir investigaciones realizadas anteriormente y que guardan relación con el proyecto”; En otras palabras, tienen como propósito principal definir y establecer ideas, conceptos que permita conocer cómo se han desarrollado con anterioridad sobre el tema. A continuación, se muestran los que tienen más relevancia sobre el tema para este trabajo de investigación.

Sandoval, J. (2019). Desarrollo de un plan estratégico para la unidad educativa colegio privado Yuruari, Maturín Estado Monagas. Propuesta de Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero de Sistemas, realizado en la Universidad de Oriente, núcleo Monagas. La presente investigación consistió en desarrollar un plan estratégico para la Unidad Educativa Colegio Privado “Yuruari” ubicada en la ciudad de Maturín estado Monagas con la finalidad de mejorar la eficiencia de su gestión administrativa.

Esta investigación presenta una relación con el objetivo de estudio ya que se encargó de estudiar la situación presentada en la unidad educativa colegio privado Yuruari. Mediante la aplicación de estudio de la metodología de los Sistemas Suaves de Peter Checkland donde se obtuvo una misión acerca de lo estudiado, el cual fue útil en los objetivos estratégicos para el Colegio Privado Yuruari utilizando la metodología de Fred David, seguidamente el estudio de las influencias externas e internas con las matrices EFI, EFE y F.O.D.A. fortalecidos con las matrices M.C.P.E. Y M.E.O.P.E. ayudando a la unidad educativa a seguir un plan estratégico para el logro de sus objetivos. En conclusión, dicha investigación sirve como guía para el desarrollo de los Planes Estratégicos necesarios para un colegio.

Pacheco, Y (2019). Diseño de un plan estratégico de la empresa h&s consultoría en seguridad industrial para el periodo 2019 – 2030, Propuesta de trabajo de grado, Para optar el título profesional de ingeniero industrial, Realizado en la facultad de ingeniería en la escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial, En la Universidad Peruana Los Andes – UPLA, En Huancayo.

El trabajo de investigación se centra en la elaboración de un plan estratégico para la empresa H&S Consultoría en Seguridad Industrial, abarcando el periodo 2019-2030. La metodología empleada es descriptiva, con un enfoque particular en el servicio de curso de especialización en seguridad industrial, evaluado mediante instrumentos validados por un especialista en el rubro, que incluyen entrevistas, encuestas y recopilación de datos.

La carencia de un plan estratégico previo ha llevado a la empresa a enfrentar dificultades internas y competencia, generando vacíos en la satisfacción del cliente, estancamiento de ventas y baja resistencia al cambio, afectando la eficiencia y las ventas. El problema de investigación se centra en diseñar un plan estratégico para contrarrestar estas dificultades. Los resultados obtenidos indican que el diseño propuesto se adapta a las necesidades de la empresa, proponiendo mejoras en ventas y calidad de servicios. Las estrategias seleccionadas sugieren la necesidad de implementar acciones para incrementar la productividad, desarrollar el mercado y aumentar la segmentación del mercado.

Ruiz, L (2024) Plan estratégico para el servicio nacional integrado de administración aduanera y tributaria (SENIAT). Ubicada en el Municipio Maturín Estado Monagas, Propuesta de Trabajo de Grado Modalidad Trabajo de Investigación, Presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero en Sistemas, Realizado en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

La investigación tiene como objetivo principal desarrollar un plan estratégico para el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) en el Municipio Maturín, Estado Monagas. Se basa en las

teorías de autores como Fred David y Peter Checkland. Utilizando un enfoque cuantitativo y un tipo de investigación proyecto factible, se empleó un diseño de campo no experimental, con una población de 24 personas entre gerentes y trabajadores. Las técnicas incluyeron observación directa y una encuesta primaria, cuya confiabilidad se evaluó mediante la fórmula Alpha de Cronbach. El proceso se llevó a cabo en tres fases.

Las conclusiones resaltan deficiencias en la planificación estratégica, falta de atención a comentarios de contribuyentes, falta de consideración al personal en la planificación a corto plazo, ausencia de planes de capacitación e incentivos laborales, y carencia de planes estratégicos. Se recomienda la aplicación del plan estratégico desarrollado en la investigación, destacando la importancia del compromiso de todos los actores sociales en la institución para lograr objetivos, metas y planes de acción exitosos, con el propósito de direccionar estratégicamente la gestión institucional.

2.3 BASES TEÓRICAS

Al establecer las bases teóricas de una investigación, Según (Arias, 2012) define las bases teóricas como “un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p. 107). Haciendo referencia a lo citado, las bases teóricas son un conjunto de conceptos que constituye el análisis de los resultados obtenidos permitieron desarrollar los aspectos conceptuales necesarios para tener un conocimiento amplio de orientar la búsqueda de otros datos relevantes para la investigación que se propone del objeto de estudio.

A continuación, se presentan algunos conceptos básicos enlazados al área de investigación, con el fin de que los lectores tengan conocimientos previos acerca del tema que se desarrolló.

2.3.1 Concepto de planificación

La planificación, desde la perspectiva de la persona involucrada, se refiere a la actividad estratégica de establecer un conjunto de objetivos y metas específicas, así como a la formulación de un camino organizado para alcanzarlos de manera efectiva. Este proceso implica la cuidadosa consideración de recursos, plazos y acciones necesarias, con el propósito de anticipar y gestionar de manera proactiva el logro de los resultados deseados.

En resumen, la planificación representa un elemento fundamental en la gestión eficaz de objetivos, ofreciendo una ruta estratégica que maximiza las posibilidades de alcanzar resultados positivos. También puede definirse según (Cortes, 1998) “Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”.

2.3.2 Definición de otros autores

- Según (Jimenez , 1982) “La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”.

- Según (Goodstein, 1998) “Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”
- Según (Ezequiel Ander Egg, s.f.) Pedagogo, filósofo, sociólogo y ensayista argentino, ofrece una definición más amplia y detallada sobre la planificación:

Sustantivamente: “Planificar es un esfuerzo por influir en el curso de determinados acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos actores sociales”.

Formalmente: “Significa incidir de una manera organizada y formalizada sobre determinados procesos y acciones conducentes al logro de ciertos objetivos y metas propuestos”.

Operacionalmente: “Se expresa en la utilización de determinados procedimientos, con el propósito de introducir organización y racionalidad a un conjunto de actividades consideradas pertinentes para el logro de determinadas metas y objetivos”.

Haciendo referencia de estos autores, la planificación es un mecanismo que permite tener una visión amplia de la empresa u organización, cumpliendo como propósito llevar un control de las acciones propio. La planificación es prever y resolver hoy las acciones que consiguen llevar a una organización desde el presente hasta un futuro esperado, es decir; es el proceso de toma de decisiones adecuados para llevar a cabo los objetivos planeados. La planificación permite trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legalidad y el grado de afecto consisten en el conjunto

de los actores dependiendo en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

2.3.3 Planificación Estratégica

(Serna H, 2008, pág. 69) define la planificación estratégica como:

“Un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.”

De acuerdo con esto, la planificación estratégica sirve como herramienta para que las organizaciones desarrollen técnicas y procesos que la ayuden a conseguir las metas planteadas en un periodo corto, mediano o largo plazo, así como también generar un enfoque claro de lo que es y lo que será en un futuro.

La Planificación Estratégica sirve para determinar metas claras que somos (Misión) a donde queremos llegar (Visión) y que debemos de hacer para lograrlo (Estrategias). En otras palabras, la planificación estratégica es el proceso que ayuda a la toma de decisiones a dar sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, proporcionar visualizar el futuro y determinar los recursos, principios y valores requeridos para marchar desde el presente, a fin lograr la mayor eficiencia posible la visión.

El objetivo principal de la planificación estratégica es proporcionar a una organización, ya sea una empresa, institución o entidad, a una dirección clara y un enfoque sistemático para alcanzar sus metas a largo plazo. La planificación estratégica no se limita a establecer objetivos generales; también se centra en cómo alcanzarlos de manera eficiente y sostenible. Implica la asignación adecuada de recursos, la identificación de indicadores clave de desempeño y la capacidad de adaptarse a cambios en el entorno empresarial.

Algunos de los objetivos específicos de la planificación estratégica incluyen:

- **Establecimiento de Metas Claras:** Definir metas y objetivos específicos que la organización aspira lograr en el futuro. Estos objetivos deben ser claros, medibles y alineados con la visión y la misión de la entidad.
- **Análisis del Entorno:** Evaluar el entorno interno y externo de la organización para comprender sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto permite a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y tomar decisiones informadas.
- **Desarrollo de Estrategias:** Formular estrategias efectivas para alcanzar los objetivos establecidos. Esto implica la identificación de acciones específicas, asignación de recursos y planificación de las actividades necesarias para lograr el éxito a largo plazo.
- **Optimización de Recursos:** Garantizar una asignación eficiente de recursos, incluyendo capital, personal, tiempo y tecnología, para maximizar el rendimiento y minimizar los desperdicios.
- **Adaptación al Cambio:** Dotar a la organización de la capacidad de adaptarse a cambios en el entorno empresarial, tecnológico, social o

económico, asegurando su relevancia y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

- **Mejora Continua:** Facilitar un proceso de mejora continua, mediante la evaluación constante de los resultados, el ajuste de estrategias según sea necesario y la identificación de oportunidades para la innovación y la eficiencia.
- **Coordinación y Coherencia:** Garantizar la coherencia y coordinación en todas las áreas y niveles de la organización, asegurando que todas las acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos.

2.3.4 Característica de la Planificación Estratégica.

Cope (1991) realizó un estudio sobre las características que posee el proceso de Planificación Estratégica, destacando las mencionadas a continuación:

1. Permite determinar el tipo de negocio en que está y en el que se debe estar, quienes son los clientes y quienes deberían serlo.
2. Ofrece un marco para la toma de decisiones gerenciales, debido a que le permite al gerente determinar las vías posibles de acción.
3. El tiempo es más largo que en cualquier otro tipo de planificación.
4. Da el sentido de coherencia e impulso a lo largo del tiempo para la toma de decisiones en una organización.
5. Es considerada una actividad de alto nivel, por ser la alta gerencia quien se encarga de realizar este tipo de planificación, basándose en los estudios realizados por las diferentes unidades estratégicas de negocio y los grupos de estudios especializados. Es necesario que haya un alto compromiso de la gerencia para generarlo en los niveles inferiores.

6. Es flexible en cuanto a su aplicación, dado que permite aplicarse tanto a grandes organizaciones como a medianas y pequeñas empresas, a instituciones sin fines de lucro, organizaciones gubernamentales, educativas, de caridad, militares, conglomerados internacionales y otros. (p. 30).

2.3.5 Etapas de la Planificación Estratégica

(David Garvín , 1993) un reconocido profesor de Harvard Business School, desarrollo un esquema de cuatro etapas fundamentales para su ejecución de la planeación estratégica:

1. **Análisis del Entorno:** Esta parte está enfocada en el diagnóstico, se analiza la industria para ver si es atractiva, también es necesario ver qué tan intensa es la competencia. Aquí se trata de identificar, lo más objetivamente posible, las oportunidades (hechos a los que se les puede sacar provecho) y las amenazas (circunstancias que puedan perjudicar a la organización). Asimismo, es necesario un buen autodiagnóstico, hecho con objetividad hacia la empresa, esto permitirá saber cuáles son las fuerzas (capacidades, competencias o habilidades) que le permitirán aprovechar las oportunidades y también ayudará a identificar bien las debilidades (o limitaciones) que pueden evitar que compita eficazmente. Una vez analizada la industria y realizado el autodiagnóstico, valdría la pena crear dos o tres escenarios posibles, de situaciones que puedan presentarse, esto con la intención de “probarme”, es decir, saber si la empresa está preparada para enfrentarlos y para identificar las posibles señales de alarma que indiquen si estos escenarios pueden hacerse realidad.

2. **Formulación:** Dentro del marco de referencia de la empresa que está definido por la misión (su razón de ser), la visión (cómo se ven en el futuro cercano, en 10 o 20 años) y la filosofía y valores (las creencias y la cultura de la empresa) se tendrá un contexto desde el cual se puede formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que permitan llevar a cabo dicho plan de acción.
3. **Programación:** Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos. Esta etapa está asociada a la preparación y puesta en marcha de los proyectos que constituyen el plan estratégico. Aquí corresponde definir los proyectos con sus objetivos y metas, plazos y recursos involucrados (humanos y materiales), y asignar responsabilidades, así como los recursos para la realización de los mismos.
4. **Ejecución:** Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.

2.4 TERMINOLOGÍAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ESTRATEGAS

Según David (2009), los estrategas son definidos como "...las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente de la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario." (p.10).

Las estrategias ayudan a una empresa, organización e institución a recabar, organizar y analizar información, es decir; existen organizaciones que suelen usar este método para conseguir ventajas, y en ciertos casos convertirlos en éxito a través del logro de los objetivos.

2.5 VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Planea en el presente las posibilidades del futuro.
2. Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva.
3. Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y problemática interna con suficiente anticipación.
4. Establece los objetivos y las metas institucionales proyectándolos en el tiempo.
5. Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.

2.6 LA FINALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Mintzberg (1994), apunta cuatro razones principales por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones. (p. 15 –21).

2.6.1 Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades

Uno de los argumentos a favor de la planificación estratégica es que tomar las decisiones conjuntamente en un solo proceso formal asegurará que

los recursos de la organización dedicados a esta actividad están coordinados adecuadamente.

2.6.2 Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración

En este sentido, Hax y Majluf (1991) plantean que “la aportación de la planificación estratégica consiste en introducir una disciplina para el pensamiento a largo plazo en la empresa” (p. 34), de manera que el día a día (la urgencia) no absorba la totalidad de la atención de la alta dirección en perjuicio del largo plazo (la importancia).

2.6.3 Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”

Un argumento a favor de la planificación según Schwendiman (1973) es que “...los procesos decisionales formales son mejores que los informales, dado que la formalización fuerza un pensamiento estratégico más profundo.” (p. 64). La mayor racionalidad de la planificación puede actuar como garantía frente a agentes externos de que no se incurrirá en comportamientos veleidosos, tendenciosos o arbitrarios.

2.6.4 Las organizaciones deben planificar para controlar

A pesar de que se proclama para la planificación estratégica la finalidad de motivar, estimular la participación y facilitar el consenso, la finalidad de control no ha sido nunca ajena a la planificación (frecuentemente se habla de “planificación y control”). La planificación ha tenido frecuentemente una connotación planteada por Dror (1971) de “actividad por la cual el hombre en sociedad intenta controlarse a sí mismo y conformar su futuro colectivo con el

poder de su razón” (p.105), en Mintzberg (1994) “Se pretende, pues, extender dicho control no solo al interior de la organización, sino también a su entorno.” (p.20).

Las indicadas pueden considerarse las cuatro finalidades fundamentales de la planificación. Aunque no sean mutuamente excluyentes, sí es posible que en ciertos casos alguna de las finalidades tenga una mayor relevancia sobre las demás, dando lugar a procesos de planificación estratégica centrados bien en la previsión del futuro (finalidades de previsión del futuro y de racionalidad), bien en el control (finalidades de coordinación y control).

2.7 HERRAMIENTAS PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO

Existen organizaciones, que tienen gerencia asociadas no solo al capital privado, sino también a entes gubernamentales, estas están diseñadas para la atención social, es allí donde la planificación estratégica juega un papel protagónico, considerando que la calidad de sus operaciones debe garantizar que sobresalga a los embates económicos que arrasan con la paz del colectivo, es por ello que los gerentes cuentan con diversas herramientas para conocer y estudiar la posición que ocupa la organización, describiendo desde una correcta estabilidad filosófica hasta el impacto socio-económico que de las mismas en el espacio en que se definan. Ante este conjunto de herramientas (David, 2003) describe las siguientes aclarando que algunas serán aplicadas a la investigación en curso:

2.7.1 Instrumento Empleado Para la Evaluación del Ambiente Interno

Es de vital importancia conocer el estado interno actual de la empresa, para esto se puede usar lo que se conoce como matriz de evaluación de factores internos (EFI), la cual nos brinda la información necesaria.

2.7.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de cualquier empresa o institución (gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo), además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

David, F (2008) establece los siguientes pasos para la realización de esta matriz:

1. Hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, el cual indicó su importancia en el logro del éxito en la industria de la empresa.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, donde 1 y 2 representan debilidad mayor y debilidad menor, respectivamente; y 3 y 4, fuerza mayor y fuerza menor, respectivamente.
4. Determinar la calificación ponderada mediante la multiplicación del peso y la calificación en cada ítem.

5. Calcular el total ponderado (TP) de la organización entera, sumando todas las calificaciones ponderadas obtenidas. El resultado debe estar comprendido entre 1 y 4.
6. Si el total ponderado resulta menor a 2.5, la organización se encuentra débil internamente; y si se obtiene más de 2.5 su posición interna es más consolidada.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

2.7.2 Instrumento Empleado Para la Evaluación del Ambiente Externo

A través de la elaboración de una matriz de factores externos se puede conocer en qué situación se encuentra la organización externamente.

2.7.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos, basados en los lineamientos propuestos por David (2008):

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anotan las oportunidades y después las amenazas. Se debe ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

2.8 MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Según David (2008), la matriz amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores internos o externos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO tienen como

objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Una matriz FODA está compuesta de nueve cuadrantes, de los cuales existen cuatro cuadrantes con factores claves, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante que permanece siempre en blanco. Estos cuatro cuadrantes de estrategias, denominados FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de que éstos se completan con factores claves, llamados F, D, O y A.

2.9 METODOLOGÍA DE LOS SISTEMAS SUAVES

La Metodología de Sistemas Suaves (SSM) fue desarrollada por (Peter Checkland , 1992) para el propósito expreso de ocuparse de problemas de este tipo. Él estuvo en la industria por años trabajando con metodologías de sistemas duros, observó en ese entorno cómo éstas eran inadecuadas al ocuparse de problemas complejos que tenían un componente social grande; así en los años 60, él ingresó a la Universidad de Lancaster, localizada en el Reino Unido, en una tentativa de investigar esta área y de ocuparse de estos problemas suaves, además esta metodología cuenta con 7 etapas o estadios que permiten tener una contextualización clara del sistema en estudio y obtener una especificación de las situaciones sociales y humanas que posee este.

2.9.1 Etapas de los Sistemas Suaves

Etapa 1: Situación problema no estructurada.

La etapa inicial consiste simplemente en que los encargados y/o los empleados (propietarios del problema) deciden que son requeridos una revisión o un cambio de tareas y la manera en que debe realizarse y llaman a un analista (facilitador del problema). La gente de la organización acepta que puede haber un problema o ven una posibilidad de mejorar y son de la idea de que se inicie el análisis o la revisión.

Etapa 2: Situación problema expresada.

La etapa 1 incluyó básicamente las problemáticas, lo que la gente de la organización sospecha que puede haber un problema y/o una posibilidad para la mejora, y pide iniciar el análisis o la revisión. En la etapa 2, el analista recoge y clasifica la información y provee una cierta descripción de la situación problema.

Etapa 3: Nombramiento de los Sistemas Relevantes.

Es necesario prestar atención a la formulación del nombramiento de los sistemas relevantes para escribirlos de manera que un modelo pueda ser construido basado en cada nombramiento. Estos nombramientos se conocen como Definiciones Raíz. El propósito de la definición raíz es expresar el propósito central de un cierto sistema útil de actividad. Es importante que se ponga atención en el desarrollo de las definiciones raíz. Las definiciones raíz correctamente escritas proveen una directriz mucho más simple en la construcción del modelo de un sistema.

Etapa 4: Modelos Conceptuales.

Dado una definición raíz de un sistema, un modelo conceptual puede ser modelo conceptual trazado de A es un modelo humano de la actividad que estrictamente se conforma con la definición raíz usando el conjunto mínimo de actividades. Los pensamientos de sistemas se aplican en este desarrollo.

Etapa 5: Comparar modelos conceptuales con realidad

Ésta es la etapa de regreso al mundo verdadero, pasando sobre la línea punteada. En esta etapa, los modelos conceptuales construidos en la etapa 4 serán comparados con la expresión verdadera del mundo, de la etapa 2. El trabajo puede conducir en esta etapa a la reiteración de la etapa 3 y la 4. Aquí se comparan los problemas expresados (ya descritos) con el mapa conceptual, para ir obteniendo resultados óptimos.

Etapas 6 y 7: Poner cambios en ejecución “factibles y deseables”

En la etapa 6, se identifican y se discuten los cambios factibles y deseables, y serán puestos en la acción en la etapa 7. El propósito de la etapa de la comparación es generar los cambios acerca de posibles soluciones que sean prácticas y posibles de adaptar a la problemática, obtenidas de la discusión que se pudieron realizar dentro de la situación percibida del problema. El resultado de esta etapa para ambos sistemas, dura y suave, es la creación y la puesta en práctica de un sistema. Generalmente, en estas situaciones más nebulosas del problema, la acción eventual es probable sea menos que la puesta en práctica de un sistema, es más probable que haya la introducción de un cambio más modesto.

2.10 DIAGRAMA DE ISHIKAWA (CAUSA-EFECTO)

Marcano, (2013), cita que: “el diagrama de Ishikawa conocido también como causa-efecto o diagrama de espina de pez, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema.” (p. 33). Permite, por tanto, representar gráficamente el conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia, o bien el conjunto de factores y sub-factores (en las “espinas”) que contribuyen a generar un efecto común (en la “cabeza” de diagrama).

Uno de los errores más comunes es construir el diagrama antes de analizar globalmente los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un gasto de tiempo importante.

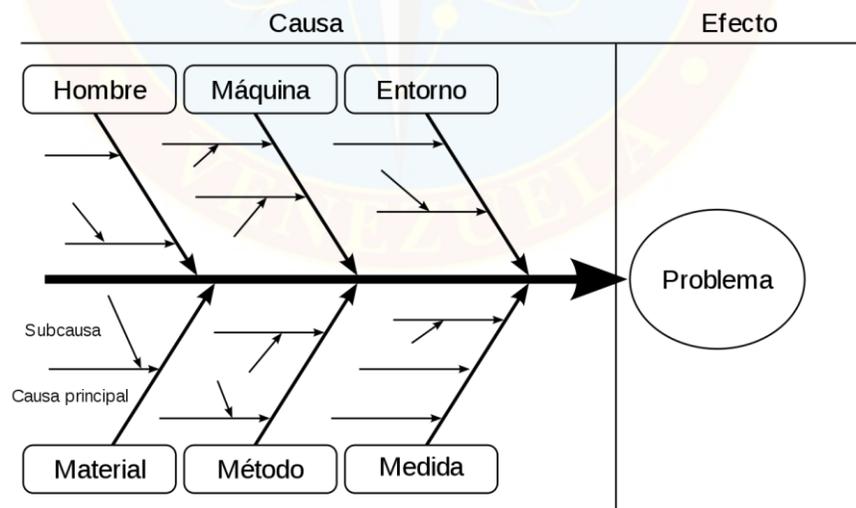
El diagrama se construye de la siguiente manera:

- 1) Se debe concretar cuál va a ser el problema o “efecto” a solucionar, se dibuja una flecha y se pone el tema a tratar al final de la misma.
- 2) Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal, se pueden establecer categorías dependiendo de cada problema.
- 3) Se debe identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, esto se puede realizar mediante un análisis de cada parámetro, escribiendo cada causa de forma concisa.
- 4) Se puede hacer una asignación de la importancia de cada factor.

- 5) Se usan 5 categorías para definir el esquema de Ishikawa: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente; conocidas como las 5 M's.

Se puede establecer una relevancia de las causas principales para tratar unas antes que otras, además se puede añadir cualquier otra información que sea de utilidad para el proceso y ayude a la resolución del problema.

Los elementos y las causas que intervienen en el desarrollo de un proceso, y que pueden en un momento dado, ocasionar que no se cumplan los objetivos del mismo, son diversos y en ocasiones difíciles de identificar. Por ello se identifican las problemáticas dado que es necesario tener conocimiento pleno, para un óptimo análisis. Los principios de la calidad y las herramientas de análisis de causas son utilizados para este momento. A continuación se muestra un ejemplo de diagrama causa-efecto.



Figuras Nº 3. Diagrama de Ishikawa.

Fuente: <http://www.gestion.org>.

2.11 DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Se entiende por seguridad industrial el “arte, ciencia y técnica que se ocupa de reconocer, evaluar y controlar los riesgos de accidentes de trabajo” (Tomas Parra, 2000 p.6) La Seguridad Industrial, se encarga de la eliminación de peligros laborales, o bien su control, a niveles de tolerancia que sea aceptables, según lo determinado en las leyes, en los recursos científicos y tecnológicos, en conocimiento empíricos, económicas y en las interpretaciones de práctica culturales.

Específicamente la seguridad industrial está referida al conjunto de principios, leyes, criterios y normas formulada a objeto de controlar los riesgos de accidentes de trabajo a las personas, equipos, materiales, instalaciones y maquinaria intervinientes en el desarrollo de las actividades productivas.

Según Romero García (1998, p.55). “la seguridad en el trabajo es el proceso mediante el cual la persona desempeña sus tareas laborales de una manera que protege su integridad física – psicológica y de sus compañeros, así como la integridad de las instalaciones y los equipos de la empresa y del ambiente que lo rodea.”

2.11.1 Concepciones de Seguridad de los Trabajadores

2.11.1.1 Concepciones motivacionales: Según lo expresa Romero

García (1998). Es entendida de acuerdo a dos vertientes fundamentales. La primera, referida a la seguridad como demanda interna -valor-. Y la segunda, referida a la seguridad como valor.

En tal sentido, la seguridad como demanda interna de la persona, supone el desborde de la seguridad entendida únicamente como una dimensión física de protección personal y alcanza, por tanto, el nivel de seguridad en términos psicológicos. Dicho de otro modo, la seguridad se comprende como el cuidado integral del individuo en sí y de los demás. Tratándose así, de una visión en la que el trabajador comprende la importancia de alcanzar un buen desempeño, de ser eficiente y de dominar correctamente el arte de hacer bien las cosas, según Romero García (1998).

Adicionalmente, el referido autor plantea que dicha concepción de la seguridad, vaya más allá en la consciencia de los trabajadores y se ubique en la generación de ideas que contribuyan al bienestar de todos o del resto de los trabajadores. Según lo cual, se adquiere consciencia de que la seguridad individual implica la seguridad de los demás y que la seguridad individual aumenta, a medida que existe una mayor contribución con la seguridad de los otros, según lo menciona Romero García (1998).

Por otra parte, la seguridad como valor vital supone la identificación realizada por los trabajadores de su seguridad con el bienestar, la salud y la vida feliz. Además, implica que los trabajadores entienden su seguridad como intrínseca a la condición humana y, por tanto, al amor propio y a los familiares, según lo señala Romero García (1998).

La seguridad así entendida y “al ser identificada con la vida misma, se transforma en garantía de la conservación y mantenimiento del ser físico. Este es un nivel más despegado de la realidad cotidiana, de la preocupación por no lesionarse o por accidentarse. Sin embargo, es el nivel a que todo ser humano debe aspirar para que las conductas de protección de la vida y del ambiente ocurran como algo natural.” Romero García, (1998, p.15).

En este mismo sentido, la existencia de concepciones motivacionales entre los trabajadores en particular, permitirá adicionalmente la satisfacción de necesidades y con éstas, el avance en la jerarquía de motivos que, particularmente el autor Maslow define como una escala evolutiva individual en la cual “...los motivos superiores hacen su aparición sólo después de quedar satisfechos los más básicos.” Así por tanto los primeros motivos, en el ser humano “...nacen de los estados corporales que es preciso satisfacer. A medida que se asciende por la jerarquía, los motivos surgen por otras cosas: el deseo de vivir lo más cómodamente posible en el ambiente, a tener el trato más adecuado con nuestros semejantes y causar una impresión óptima a los demás.” Siendo el motivo más evolucionado el deseo de autorrealización, es decir “...el deseo de desarrollar al máximo las potencialidades personales.” Morris, (1987, p.169).

2.11.1.2 Concepciones no motivacionales

Según lo expresa Romero García (1998), no implican una demanda interior de seguridad en los trabajadores, sino que, por el contrario, permiten que las personas actúen en sintonía con lo que las empresas determinan de manera externa. El referido autor distingue entre dos visiones motivacionales de la seguridad. La primera, referida a la seguridad como obediencia a normas. Y la segunda, a la seguridad como evitación de riesgos y accidentes.

Romero García, (1998, p.7). Define la seguridad como obediencia a normas supone que el trabajador perciba la seguridad como “algo que le viene impuesto desde el exterior, algo que hay que hacer para complacer a los supervisores o a la empresa, no algo que él tenga necesidad de hacer para garantizar su propio bienestar.”

Específicamente esta concepción “limita la seguridad al cumplimiento de normas, sin una comprensión funcional de la norma misma, o de su finalidad. Tampoco incluye una observancia de la norma nacida del análisis de la situación en la cual la norma aplica, o de un compromiso con ella.” Romero García, (1998, p.8).

Por otra parte, la seguridad como evitación de riesgos y accidentes implica un “intento consciente de ejecutar acciones protectoras de la integridad física” y no el “cumplimiento mecánico de un mandato exterior.” Específicamente, se trata de una visión de la seguridad “dada por la presencia de una actitud de alerta o cautela, de la actuación racional y de comportamientos de eliminación y evitación de riesgos y accidentes.” Romero García, (1998, p.8-9).

Psicológicamente esta concepción es superior al mero cumplimiento de normas, porque supone un mayor ejercicio racional por parte del sujeto o trabajador. Se trata pues, de la seguridad que se deriva del análisis racional de la situación, intentando comprenderla y previendo las consecuencias de errores y equivocaciones. Todo ello, aunado a un estado de alerta y moderación que protege contra los excesos de la impulsividad, según lo expresa Romero García (1998). En definitiva, la seguridad entendida como evitación de riesgos y accidentes “es un nivel más de comprensión y defensa que de acciones asertivas, pero siempre superior al nivel de obediencia irreflexiva.” Romero García, (1998, p.10).

2.11.2 Objetivos de la Seguridad Industrial

El objetivo fundamental del trabajo de Seguridad Industrial, es el de prevenir lesiones personales y muertes durante el desempeño laboral, por

tanto, la Seguridad Industrial, se orienta a minimizar el sufrimiento individual y familiar causado por el acaecimiento de lesiones. Asimismo, la reducción de los costos mensurables de las lesiones y la mejoría en la motivación y en la eficacia, son objetivos, por sí mismos latentes y característicos de la Seguridad Industrial.

Tales objetivos, así entendidos, hacen necesario el desarrollo de una serie de actividades en materia de Seguridad Industrial, las cuales por lo general incluyen:

- “La creación y administración del Programa de Seguridad” de la empresa de que se trate.
- “Inspección para localizar tanto las condiciones como las prácticas poco seguras.”
- “Investigación de las lesiones, particularmente las más graves.”
- Tomar acciones correctivas destinadas a la eliminación o minimización de riesgos laborales.
- “Mantener al día informe acerca de lesiones en el trabajo.”
- “Analizar los informes en busca de indicios que sirvan para prevenir lesiones en el futuro.”
- “Preparar informes para distintos miembros de la gerencia acerca de la situación actual de la seguridad de la empresa justificando así, las medidas de la Seguridad Industrial.”
- “Consultar con las agencias gubernamentales y con las compañías de seguros lo relacionado con los problemas de Seguridad Industrial.”
- “Actuar como consejero de otros miembros de la gerencia en las cuestiones de Seguridad Industrial.”
- “Publicar los materiales relativos a la Seguridad Industrial.”

- “Supervisar la obtención y distribución del equipo de protección personal.”
- “Comprobar la forma en que la empresa se ajusta a los reglamentos nacionales, estatales y locales relacionados con la Seguridad Industrial.”
- “Actuar como secretario ejecutivo en los principales comités de la empresa, relativos a temas de Seguridad Industrial.” “Comprobar los aspectos de entrenamiento en Seguridad Industrial y ayudar, cuando así convenga.” Grimaldi y Simonds, (1991, p.154 -155).

2.11.3 Definición de Accidentes de Trabajo

Se entiende por accidente de trabajo todo suceso imprevisto y no deseado que interrumpe o interfiere el desarrollo normal de una actividad, originando además una o más de las siguientes consecuencias: lesiones personales, daños materiales y pérdidas económicas. Dicho de otro modo, un accidente de trabajo supone un “suceso eventual que altera el orden regular del trabajo”, es decir, aquella “indisposición o enfermedad que sobreviene repentinamente y priva de sentido, de movimiento o de ambas cosas.” Torres Parra. (2000, p.5).

La Ley Orgánica del Trabajo, en su artículo número 56, establece que: “se entiende por accidente de trabajo todas las lesiones funcionales o corporales, permanentes o temporales, inmediatas o posteriores, o la muerte, resultante de la acción violenta de una fuerza exterior que pueda ser determinada y sobrevenida en el curso del trabajo, por el hecho o con ocasión del trabajo. Sería igualmente considerada como accidente de trabajo toda lesión interna determinada por un esfuerzo violento, sobrevenida en las mismas circunstancias.”

Dela Coleta. (1991, p.19). Define “los accidentes en general, por ser fenómenos altamente complejos, con un número muy elevado de variables involucradas en su ocurrencia, con multiplicidad de enfoques e interpretaciones, determinan la necesidad de redoblados cuidados desde el punto de vista metodológico, para que puedan garantizarse niveles mínimos de operacionalidad, confiabilidad, replicabilidad y generalidad de los hallazgos.”

2.11. 4 Clasificación de los Accidentes de Trabajo

- ✓ **Accidente sin Ausencia:** Es aquel que después de ocurrido el accidente, el trabajador continúa trabajando, pero que requiere tratamiento médico o de primeros auxilios.
- ✓ **Accidente con Ausencia:** Es aquél que después de ocurrido el accidente, el trabajador no puede continuar trabajando, pudiendo causar:
 - **Incapacidad Temporal:** Es la pérdida total de la capacidad de trabajo durante el día del accidente o que se prolongue por un período menor de un año, y a su regreso el trabajador continúa con sus labores sin reducción de la capacidad.
 - **Incapacidad Total Temporal:** Es aquella que inutiliza a la persona lesionada para ejecutar su trabajo durante uno o más días subsiguientes a la fecha de la lesión. (Ejemplo: pérdida de la punta de los dedos cuando no afecte el hueso, esguince cuando no cause una limitación permanente de movimiento, fracturas que no originen menoscabo o restricción permanente de la función normal del miembro lesionado, entre otros).
 - **Incapacidad *Parcial Permanente*:** Es aquélla que resulta de la pérdida absoluta o del uso de cualquier miembro o parte de un

miembro del cuerpo, o en cualquier desigualdad permanente de las funciones del cuerpo o partes de éste, independientemente de cualquier incapacidad pre existente del miembro lesionado o desigualdad de función del cuerpo, ocurrida el mismo día o que se prolonga por un período menor a un año. (Ejemplo: pérdida de uno o más dedos de la misma mano, pérdida de la visión o reducción funcional de un ojo, pérdida de la audición o reducción funcional de un oído, reducción de la función de cualquier miembro o parte del mismo, entre otros).

- **Incapacidad Total Permanente:** Es aquella que incapacita permanente y absolutamente a un trabajador para proseguir en cualquier ocupación lucrativa o que resulta en la pérdida o la completa inutilidad de algún miembro u órgano del cuerpo. (Ejemplo: pérdida de la visión de ambos ojos, pérdida de un ojo con disminución de la mitad de la visión del otro, pérdida de la audición de ambos oídos o reducción en más de la mitad de su función, pérdida de un pie, una mano, un brazo o una pierna, entre otros).

2.11.5 Causas de los Accidentes de Trabajo.

Según Torres Parra (2000), las causas de todas las lesiones o accidentes de trabajo pueden ser divididas en dos categorías: condiciones físicas inseguras y actos o acciones personales inseguros.

Por lo tanto, resulta conveniente identificar las condiciones físicas inseguras, así como las acciones personales inseguras que puedan ser consideradas responsables de la mayor parte de las lesiones o accidentes. Para ello, se utiliza un modelo de clasificación que permite investigar cada

caso para determinar cuál de los factores mencionados ha sido el responsable del acaecimiento de la lesión o accidente de trabajo. En este sentido, el análisis de las causas de los accidentes laborales permite derivar acciones preventivas para corregir dichas causas. Y en tal modelo se presta especial atención a:

2.11.5.1 Condición Física Insegura

Torres Parra. (2000, p.34 - 35). Define “Situación o característica física o ambiental previsible que se desvía de una norma de seguridad y que puede producir un accidente de trabajo.” Se consideran como condiciones físicas inseguras a las siguientes categorías: “defectos de agentes, agente inadecuadamente protegido o resguardado, ausencia de equipo de protección personal o equipo defectuoso, vestimenta inadecuada al trabajo, procedimiento inseguro, almacenamiento inseguro”, entre otras. Condiciones tales, que suelen presentarse como consecuencia de algunas de las siguientes razones: “falta de normas, fallas gerenciales, fallas de diseño, construcción o montaje; fallas operativas, falta de mantenimiento”, entre otras.

2.11.5.2 Acción Personal Insegura

Torres Parra. (2000, p.34). Define los tipos de conductas que generan lesiones o accidentes de trabajo. Es decir, la acción personal insegura implica “toda actividad voluntaria que, por acción u omisión, conlleva a la violación de un procedimiento, norma, reglamento o práctica segura establecida...”, pudiendo producirse así un accidente de trabajo.

Se consideran como acciones personales inseguras las siguientes categorías: Torres Parra. (2000, p.34 - 35). “efectuar trabajos de mantenimiento a equipos en operación, no usar el equipo de protección

personal, uso de equipo defectuoso, uso inadecuado o inapropiado de equipos, no usar vestimenta apropiada, hacer ineficaz un dispositivo de seguridad, no proteger o prevenir, distraer, molestar y/o asustar.” Acciones tales que suelen estar asociadas a las siguientes razones: “falta de capacidad, conocimiento, motivación o fallas de supervisión.”

Sin embargo, los comportamientos, las actitudes, las reacciones y las consecuencias de los individuos en el ambiente de trabajo no pueden ser interpretados de manera válida y completa sin considerar la situación total a la que están expuestos, todas las interrelaciones entre las diferentes variables, incluyendo el medio y la propia organización como un todo. El accidente de trabajo en este sentido, puede verse como “una expresión de la calidad de relación del individuo con el medio social que lo rodea, con los compañeros de trabajo y con la organización.” Dela Coleta. (1991, p.73).

Al analizar los accidentes acaecidos, Torres Parra (2000) especifica la consideración de los siguientes elementos:

- **Fuente del accidente:** Referido a la actividad que desarrolla el participante en conexión directa con el accidente. (Ejemplo: uso de herramientas, manejo de materiales, entre otros).
- **Tipo de accidente:** Referido a la descripción del suceso, es decir, a la especificación de la forma o el modo de contacto entre el agente del accidente y el accidentado, inclusive puede describir el resultado de dicho contacto.

Así pues, los accidentes pueden ser de dos tipos fundamentales:

1. **Impacto con violencia:** Se refiere a los accidentes provocados por golpes, con o contra objetos que se encuentren en la trayectoria del desarrollo de la actividad laboral.
2. **Impacto sin violencia:** Son los accidentes provocados por contactos, entre los que destacan: las exposiciones del trabajador a sustancias tóxicas de carácter accidental tales como la inhalación de sustancias nocivas; la exposición del trabajador al calor, a radiaciones; contactos del operario con superficies punzantes o cortantes, entre otros.
 - **Naturaleza de la lesión:** Especifica eventos como: amputación, asfixia, quemaduras, pérdidas de..., contusión, heridas, fracturas, hernia, entre otros.
 - **Parte del cuerpo afectada:** Especifica el área del cuerpo del lesionado que ha sufrido el accidente. (Ejemplo: cabeza, cuello, tronco, extremidades, internas, entre otros.).
 - **Agente de la lesión:** Referido al objeto o sustancia, relacionados íntimamente con la lesión y que podrían haber sido protegidos o corregidos en forma satisfactoria. (Ejemplo: generadores, trasmisores, medios de transporte, máquinas, herramientas, sustancias químicas, explosivos, andamios, instalación eléctrica, elevadores, entre otros).
 - **Parte del agente de la lesión:** Parte específica del equipo o material estrechamente relacionado con la lesión. (Ejemplo: engranajes, polea, cabo de martillo, entre otros).
 - **Agente del accidente:** Equipo, material o maquinaria desencadenante del accidente.
 - **Parte del agente del accidente:** Parte del agente del accidente que falló.

- **Condiciones inseguras:** Se refiere a las condiciones físicas o mecánicas en las que se ubican los elementos o materiales que componen el ambiente de trabajo y que si no se corrigen pueden acarrear un accidente.
- **Acciones inseguras:** Se refiere a cualquier acto personal o violación de una norma de seguridad establecida que pueda causar un accidente.
- **Razones de inseguridad.** “Es necesario que el trabajador aprenda el acto seguro y el empleo del feed – back como herramienta fundamental para producir el cambio conductual que puede ser apropiado... Los trabajadores son las personas más indicadas para detectar los actos inseguros, sugerir los actos seguros que sustituyan a los inseguros y diseñar los procesos que permitan su eliminación.” (Romero García, 1998, p.44-45).

2.12 COSTOS DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO

Los accidentes de trabajo constituyen sucesos negativos para las empresas, para sus empleados y para la sociedad en general. Por tal motivo, sus causas y costos deben ser sometidos a análisis.

Los costos de los accidentes pueden clasificarse en: costos asegurables y costos no asegurables o bien, como costos directos y costos indirectos, respectivamente.

En tal sentido, los costos asegurables están referidos a los “pagos que son realizados de acuerdo con la Ley en relación con la compensación que les corresponde a los trabajadores por concepto de indemnizaciones y a los

gastos médicos del tipo común cubiertos por seguros.” Según Grimaldi y Simonds (1991. p.254).

Por otra parte, los costos no asegurables, están referidos a costos de accidentes que no representan salidas inmediatas de dinero, pero que se reflejan en un aumento de los costos de realización del negocio, según lo expresan Grimaldi y Simonds (1991). Entre los que destacan, según Torres Parra (2000): tiempo perdido, costos de daños a máquinas, materiales, herramientas, productos, costos asociados a la sustitución del trabajador accidentado, entre otros. De igual forma se incluyen en esta categoría, los costos asociados a las demoras productivas generadas por el acaecimiento de accidentes de trabajo.

2.15 PREVENCIÓN DE ACCIDENTES

Para prevenir los accidentes de trabajo, el autor Blake (1976) señala que hay que encaminar los esfuerzos hacia el cumplimiento de los siguientes aspectos:

- Desarrollar condiciones seguras en el trabajo.
- Educar y entrenar de manera individual a cada trabajador sobre la Seguridad Industrial.
- Lograr la participación de los trabajadores en las tareas de protección del trabajo.
- Hacer cumplir las normas de Seguridad.

Todo lo cual, será llevado a cabo mediante Programas y Políticas de Prevención de Accidentes, confeccionados sobre la base del análisis

cuidadoso y de la evaluación de riesgos. Así pues, las Políticas de Prevención de Accidentes se resumen en:

2.15.1 Interés en la Seguridad: El interés en la seguridad constituye una responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización, pero específicamente los altos niveles deben concientizar a sus subordinados en relación con la necesidad de un comportamiento fiel a las disposiciones preventivas.

2.15.2 Investigación de causa: Comprende un primer aspecto relacionado con el estudio de las posibles causas de accidentes en función del sistema de trabajo - empleado y los métodos necesarios para contrarrestarlos. Y un segundo aspecto, relacionado con la reunión de datos analíticos y estadísticos con el fin de poder establecer las causas, hora y lugar del accidente, así como la frecuencia, condición física y mental del trabajador y la naturaleza del trabajo efectuado por el mismo.

2.15.3 Evaluación del accidente: A este respecto se considerarán: motivos del accidente de que se trate, consecuencias y gravedad, situaciones coadyuvantes de la causa y costos.

2.15.4 La Acción Correctiva: Conduce a las actividades de aplicación de medidas correctivas generales y específicas, revisión de políticas y planes de seguridad y concientización de los trabajadores sobre los temas de Seguridad Industrial.

Básicamente, la prevención de accidentes consiste en: investigar, evaluar y corregir las condiciones y circunstancias causantes de tales accidentes; aplicando métodos selectivos específicos que, interrelacionados, dan a lugar a la Seguridad Industrial.

En concordancia con ello, la Psicología, conjuntamente con otras ciencias, ofrece una serie de contribuciones a las actividades que están encaminadas hacia la prevención de accidentes de trabajo, las cuales involucran: selección de personal, entrenamiento y formación profesional, propaganda de seguridad y aplicación de conceptos y métodos de ergonomía, según lo expresa Dela Coleta (1991).

2.16 BASES LEGALES

Los fundamentos legales que sustentan la problemática planteada se fortalecen en el siguiente desarrollo jurídicos, los cuales fueron consultados con la finalidad de ampliar la visión general del objeto estudiado.

2.16.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

A continuación, te proporciono algunos artículos de la CRBV que están vinculados a aspectos de seguridad y salud en el trabajo:

Artículo 87: "Toda persona tiene derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa. El Estado garantizará este derecho: mediante la creación de un sistema nacional público y gratuito para la atención integral de la salud; mediante la promoción de políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios; mediante la creación de un sistema descentralizado de salud, constituido por la participación activa de la comunidad en la organización, funcionamiento y control de los establecimientos asistenciales públicos y privados y mediante la capacitación del sector público, privado y comunitario, para el cumplimiento de los principios de gratuidad, universalidad,

integralidad, equidad, eficiencia, accesibilidad, continuidad, oportunidad, intersectorialidad y participación social."

Artículo 89: "Todas las personas tienen derecho a disfrutar de un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado, y el deber de defenderlo. El Estado procurará, mediante la planificación, y toma de decisiones colectivas, garantizar la seguridad, la salubridad y la preservación del ambiente. La defensa y mejoramiento del ambiente son de interés público, en cuya tutela el Estado y la sociedad participarán activamente."

Artículo 93: "La seguridad social es un derecho irrenunciable. El Estado garantizará a todas las personas el acceso a los bienes y servicios de calidad para su adecuado desarrollo, para el disfrute de una vivienda digna, la alimentación, la salud, la educación, la cultura, el vestido, la atención especial en condiciones de igualdad, de los niños y niñas, adolescentes, mujeres embarazadas y lactantes, trabajadores y trabajadoras, personas con discapacidad, personas de la tercera edad y aquellas que se encuentren en circunstancias de vulnerabilidad y necesidad. El Estado garantizará a las personas de la tercera edad el ejercicio pleno de sus derechos y garantías. Los derechos a la seguridad social son irrenunciables, indivisibles e interdependientes. Las cotizaciones sociales, de acuerdo con la ley, son obligatorias. Se reconoce el derecho de los trabajadores y las trabajadoras a una seguridad social que les cubra integralmente en contingencias de maternidad, enfermedad, accidentes, invalidez, vejez, muerte, enfermedades catastróficas, discapacidad, necesidades especiales, riesgos laborales, pérdida de empleo, desempleo, cargas derivadas de la vida familiar y otras contingencias que establezca la ley."

2.16.2 La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras de la República Bolivariana de Venezuela (LOTTT)

A continuación, te proporciono algunos artículos de la LOTTT que están vinculados a aspectos de seguridad y salud en el trabajo:

Artículo 56: Establece el derecho de los trabajadores y trabajadoras a laborar en un ambiente seguro y saludable, así como la responsabilidad del Estado y de los empleadores de garantizar condiciones de seguridad, higiene y bienestar en el trabajo.

Artículo 56-A: Dispone que los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a recibir información sobre los riesgos laborales, así como a participar en programas de formación y prevención en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Artículo 57: Establece la responsabilidad del empleador de adoptar medidas para prevenir y controlar los riesgos laborales, así como de proporcionar los equipos de protección necesarios.

Artículo 58: Dispone la obligación del empleador de informar a los trabajadores y trabajadoras sobre los riesgos a los que están expuestos y las medidas de prevención.

Artículo 60: Establece el derecho del trabajador o trabajadora a retirarse del lugar de trabajo si considera que su vida o salud está en peligro debido a condiciones laborales inseguras.

Artículo 61: Establece la responsabilidad de los empleadores de adoptar medidas para la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.

Artículo 62: Establece la obligación de los empleadores de proporcionar información y formación en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Artículo 70: Establece que el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de trabajo es responsable de establecer las normas de seguridad e higiene en el trabajo.

2.16.3 La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

A continuación, proporciono algunos artículos específicos de la LOPCYMAT que abordan aspectos clave de la seguridad industrial:

Artículo 21: Establece la obligación de los empleadores de realizar evaluaciones de riesgos laborales para identificar y controlar los peligros en el entorno de trabajo.

Artículo 22: Establece medidas específicas que deben ser adoptadas para prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales.

Artículo 23: Aborda la participación activa de los trabajadores en asuntos relacionados con la seguridad y salud laboral, incluyendo la conformación de comités de seguridad y salud laboral.

Artículo 39: Se refiere a la obligación de los empleadores de informar a los trabajadores sobre los riesgos laborales y las medidas de prevención.

Artículo 41: Establece los procedimientos para la investigación de accidentes de trabajo y eventos peligrosos con el objetivo de prevenir su recurrencia.

Artículo 58: Aborda las responsabilidades de los trabajadores en la utilización correcta de los equipos de trabajo y la obligación de informar sobre cualquier situación que represente un peligro.

Artículo 62: Se refiere a la necesidad de proporcionar formación y capacitación en seguridad y salud laboral a los trabajadores.

2.16.4 La Organización Internacional de Normalización (ISO) ha desarrollado varias normas relacionadas con la seguridad industrial

ISO 45001:2018 - Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo: Esta norma establece los requisitos para implementar un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST) en una organización. Proporciona un marco para identificar, controlar y mejorar continuamente el rendimiento en salud y seguridad ocupacional.

ISO 31000:2018 - Gestión del riesgo: Aunque no es específica para seguridad industrial, la ISO 31000 se centra en la gestión de riesgos en general. Puede ser aplicada para evaluar y abordar los riesgos asociados con la seguridad industrial.

ISO 12100:2010 - Seguridad de las máquinas: Esta norma proporciona directrices generales para el diseño y la evaluación de la seguridad de las máquinas. Es aplicable a diferentes tipos de maquinaria y ofrece orientación sobre la reducción de riesgos en las fases de diseño.

ISO 14001:2015 - Sistemas de gestión ambiental: Aunque se centra en la gestión ambiental, la ISO 14001 puede ser relevante para la seguridad industrial, ya que puede ayudar a las organizaciones a considerar los aspectos ambientales y de seguridad en sus operaciones.

2.16.5 Las Normas COVENIN (Comité Venezolano de Normas Industriales) son normativas técnicas desarrolladas en Venezuela para diversos sectores, incluyendo la seguridad industrial

COVENIN 187-1 - Señalización de Seguridad y Salud Ocupacional:

- Esta norma establece los principios y criterios para la utilización de señales de seguridad y salud ocupacional.
- Proporciona pautas para la ubicación, características, dimensiones y colores de las señales utilizadas para prevenir accidentes y enfermedades laborales.
- Incluye símbolos gráficos estandarizados para indicar peligros, prohibiciones, obligaciones y situaciones de emergencia.

2.17 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Accidentes de Trabajo/ Accidente laboral: Es todo suceso imprevisto y no deseado que interrumpe o interfiere el desarrollo normal de una actividad, y origina una o más de las siguientes consecuencias: lesiones personales, daños materiales y/o pérdidas económicas. (Normas COVENIN). Es el accidente que ocurre durante las horas de trabajo, y dentro del mismo, ya sea por consecuencias de la maquinaria o por negligencia de los empleados.

Accidente no laboral: Este accidente no ocurre por la acción directa del trabajo, sino como consecuencia del mismo, son ejemplos, intoxicaciones por inhalación de sustancias nocivas, enfermedades del oído por ruidos, afecciones respiratorias, entre otras.

Accidente sin incapacidad: Es aquel que no produce lesiones o que, si lo hace son tan leves que el accidentado continúa trabajando inmediatamente después de lo ocurrido.

Actividad: Es la acción consciente, básica y exclusiva del ser humano con la cual se transforma la naturaleza, la cultura y / o la sociedad.

Actividades de alto riesgo: Se consideran actividades de alto riesgo para la salud de los trabajadores aquellos que impliquen exposición a altos factores de riesgo de accidente o de producir enfermedad.

Actos inseguros: Son las acciones u omisiones cometidas por las personas que, al violar normas o procedimientos previamente establecidos, posibilitan que se produzcan accidentes de trabajo.

Ambiente de trabajo: Es el conjunto de condiciones que rodean a la persona y que directa o indirectamente influyen en su estado de salud y en su vida laboral.

Comité de Seguridad y Salud Laboral: Órgano paritario y colegiado de participación, destinado a la consulta regular y periódica de las políticas, programas y actuaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo, conformado por las delegadas y los delegados de Prevención, por una parte,

y por la empleadora o empleador, o sus representantes por la otra, en número igual al de las delegadas o Delegados de Prevención.

Condiciones de trabajo: Son el conjunto de variables subjetivas y objetivas que definen la realización de una labor concreta y el entorno en que esta se realiza e incluye el análisis de aspectos relacionados como la organización, el ambiente, la tarea, los instrumentos y materiales que pueden determinar o condicionar la situación de salud de las personas.

Condiciones inseguras: Es cualquier situación o característica física o ambiental previsible que se desvía de aquella que es asentable, normal o correcta, capaz de producir un accidente de trabajo, enfermedad ocupacional o fatiga al trabajador. (Chiavenato 1994).

Demarcación y señalización: La señalización se entiende como la herramienta de seguridad que permite, mediante una serie de estímulos, condicionar la actuación del individuo que la recibe frente a unas circunstancias que pretende resaltar, es decir, mantener una conciencia constante de la presencia de riesgos. La Demarcación de las áreas de trabajo, circulación de materiales, conducción de fluidos, almacenamiento y vías de evacuación, debe hacerse de acuerdo con las normas contempladas en la legislación vigente.

Enfermedad profesional: Estado patológico permanente o temporal que sobreviene como consecuencia obligada y directa de la clase de trabajo que desempeña el trabajador, o del medio en que se ha visto obligado a trabajar.

Ergonomía: Es la disciplina que se encarga del estudio del trabajo para adecuar los métodos, organización, herramientas y útiles empleados en el

proceso de trabajo, a las características (psicológicas, cognitivas, antropométricas) de las trabajadoras y los trabajadores, es decir, una relación armoniosa con el entorno (el lugar de trabajo) y con quienes lo realizan (las trabajadoras o los trabajadores).

Factores de riesgo: Es la existencia de elementos, fenómenos, ambiente y acciones humanas que encierran una capacidad potencial de producir lesiones o daños materiales y cuya probabilidad de ocurrencia depende de la eliminación o control del elemento agresivo. Se clasifican en: físicos, químicos, mecánicos, locativos, eléctricos, ergonómicos, psicosociales y biológicos.

Higiene ocupacional: Es la ciencia y el arte dedicados al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores de riesgos ambientales o tensiones provocadas por o con motivo del trabajo y que pueden ocasionar.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, está basado en la descripción del tipo de investigación donde se indican el uso de los distintos aspectos metodológicos que enmarcan el estudio, estos son: naturaleza de la investigación, tipo, diseño y nivel de investigación, la población y muestra, y análisis de datos, el diseño operativo, con la finalidad de tener claro los instrumentos y/o técnicas de recolección, métodos y los pasos a seguir a lo largo del desarrollo, orientada al proceso de concientización en concordancia en el Departamento de Seguridad Industrial de la empresa Arco Services C.A, ubicada en Maturín, estado Monagas.

3.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

En el ámbito de la seguridad industrial se caracteriza por su enfoque riguroso y sistemático para comprender, analizar y mejorar los procesos y prácticas relacionadas con la seguridad en entornos laborales. En este contexto, el investigador se adentra en el estudio de normativas, estándares y mejores prácticas de seguridad, así como en la revisión de incidentes previos.

Se busca la aplicación de metodologías científicas que permitan recopilar y analizar datos relevantes, con el objetivo de identificar patrones, tendencias o áreas de mejora específicas en el ámbito de la seguridad industrial. La investigación en seguridad industrial también abarca la exploración de nuevas tecnologías y enfoques innovadores que puedan contribuir a la prevención de accidentes y la mitigación de riesgos laborales. Además, se presta atención a

la gestión eficiente de recursos y a la implementación de estrategias proactivas para fomentar un entorno de trabajo seguro y sostenible a largo plazo.

3.2 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.

Para cumplir a cabalidad con los objetivos específicos del estudio y proponer una solución viable al problema, el presente trabajo se enmarca en un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, la cual permitió recoger datos fiables para desarrollar un plan estratégico en el departamento de seguridad industrial de la empresa ARCO SERVICES C.A, En este sentido, (Hurtado, 2008) en relación al proyecto factible consiste en:

La elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo (p.40).

Bajo este contexto, se observa que el presente estudio es un Proyecto Factible que se basa en la creación, diseño, elaboración de planes o modelos para solucionar un problema o necesidad que se presente en una determinada organización y analizada a través de una metodología sistemática, a su vez alcanzar unos fines y el funcionamiento adecuado de la misma. Mediante la propuesta de desarrollar un plan estratégico para el departamento de seguridad industrial que facilite el fortalecimiento de la Empresa Arco Services, C.A, para la eficiencia de su gestión administrativa. En cuanto al tipo de investigación de campo UPEL (2001) define lo siguiente:

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p.5).

Como se destaca, la investigación de campo está caracterizada por aquellas en las cuales se emplean datos obtenidos directamente del medio. Este caso se ve manifestado a lo largo de desarrollar un plan estratégico para el departamento de Seguridad Industrial de la Empresa Arco Services C.A, puesto que la información manejada es producto de un problema real y la aplicación de técnicas de recolección de datos a los miembros y empleados de dicha empresa.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

El estudio fue abordado con un nivel de profundidad descriptivo, ya que se buscaba describir el departamento de seguridad industrial, el mismo tiene como propósito realizar análisis, descripciones e interpretaciones de las características dominantes y significativas. En relación a esto, según Sabino (2000:62), los investigadores “parten de una descripción organizada y lo más completa posible de una cierta situación, lo que luego les permite en otra fase distinta del trabajo trazar proyecciones u ofrecer recomendaciones específicas”.

Este nivel de investigación abarca los trabajos que realizan consultores y planificadores, por lo cual es aplicable a este proyecto, puesto que se lleva a cabo una descripción holística del fenómeno real por medio de un

diagnóstico sistémico que permite observar y detallar con mayor perspectiva las necesidades, fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa bajo estudio y así proyectarle un futuro exitoso.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación se define como el plan global de la investigación que integra de un modo coherente y adecuado. Según Hurtado (2008), indica que: “El diseño se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible” (p.147). La presente investigación se ajustó a un diseño de fuente mixta de campo y documental donde según Arias (2012):

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir; el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p. 31).

De esta manera, la investigación se basó en un tipo de investigación de campo con apoyo documental; debido a que toda la información necesaria para el trabajo de grado, fue recolectada en la Empresa.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Cuando se hace una investigación es necesario, aclarar quienes van a suministrar la información requerida a fin de cumplir con los objetivos propuestos. Sobre la población de una investigación. Según Arias (2012)

quiere decir que: “La población, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (p. 81). La población es el titular de la variable que en este caso es, eficiencia de su gestión administrativa, por lo que la población directa es el departamento de seguridad industrial como tal.

En momentos, tan en este caso, se requiere de una población referencial, que en este caso está constituida por trece (13) personas quienes desempeñan sus labores en la Empresa ARCO SERVICES, C.A, Según Hurtado (2000), indica que “es el conjunto de fuentes de las cuales se va a obtener información respecto a la población de estudio” (p.153).

Como resultado, para el estudio de este proyecto la población estuvo representada por el personal que labora en ella, la cual no requirió de un proceso de muestreo debido a lo que Arias (2012) señala: “Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo.” (p. 83).

Debido a que el tamaño total de la población a estudiar es completamente manejable, la muestra de esta investigación está conformada por los mismos 13 empleados de la empresa, apoyado en lo establecido por Hurtado (2007) que plantea que “no vale la pena hacer un muestreo para poblaciones de menos de 100 integrantes.”

Dicho esto, no fue necesaria la utilización de criterios o métodos estadísticos para determinar la muestra por lo mencionado anteriormente ya que la directiva de la Empresa ARCO SERVICES, C.A, está conformada por un (1) presidente, un (1) vicepresidente, una (1) secretaria, dos (2) gerentes de departamentos, dos (2) asistentes administrativos, un (1) venta, dos (2) servicio al cliente, un (1) producción, dos (2) personal de limpieza. En el Cuadro 1, se ve la distribución de la población referencial.

Cuadro N° 1. Población referencial de la empresa ARCO SERVICES, C.A.

PERSONAL	CANTIDAD
Presidente	1
Vicepresidente	1
Secretaria	1
Gerentes de Departamentos	2
Asistentes administrativos	2
Venta	1
Servicio al Cliente	2
Producción	1
Personal de limpieza	2

Fuente: Autor (2024)

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos son todas aquellas que utiliza el investigador para obtener información confiable y adecuada que le permitan entrar en el contexto organizacional y así tener conocimientos hábiles que

guíen la investigación. Estas técnicas están conformadas por un conjunto de reglas y procedimientos que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos de estudio y dan respuesta al problema de investigación. Según Arias (2012) “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas, la observación, la encuesta, el análisis documental, análisis de contenido” (p. 25).

En este sentido, toda la investigación del objeto de estudio fue necesario aplicar una serie de técnicas que permitieron recolectar información útil y necesaria. Por lo tanto, se consiguió llegar a las características y necesidades de la unidad de estudio del cual se extrajo información importante para alcanzar los objetivos deseados, y a su vez determinar los medios necesarios por el cual el investigador logro obtener la información requerida para el desarrollo del trabajo de investigación. En conclusión, se utilizaron las siguientes técnicas:

3.6.1 Observación directa

De acuerdo con Arias (2012), “la observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69). Esta técnica facilita conseguir y conocer minuciosamente sobre los componentes, factores y variables que influyen en el departamento de seguridad industrial, en otras palabras; se utilizó la observación directa como una herramienta que consistió en tener una visión más amplia y clara acerca de lo que ocurre dentro de la misma.

3.6.2 Encuesta

Arias (2012) define la encuesta “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). La encuesta facilita una gran cantidad de información detallada para la investigación, dado que, es una técnica que permite conseguir todos aquellos datos importantes que sean útiles para el desarrollo del objeto de estudio. Con esta técnica, se abordaron una serie de opiniones acerca del tema a tratar por parte del equipo de trabajo que labora en la empresa ARCO SERVICES C.A, a su vez logro evaluar y observar las debilidades presentadas en la misma.

3.6.3 Revisión de documentos

Según Hurtado (2000) la revisión de documentos se define como “El proceso mediante el cual el investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes, acerca de un tema particular.” (p. 19). De esta técnica se suministró información necesaria, recibiendo como fuente: libros, documentos por internet, tesis anteriormente elaboradas relacionadas con el contexto, que permitieron apoyar y mejorar la investigación.

3.6.4 Técnicas de análisis de datos

Las técnicas de análisis de datos, son los procedimientos que se llevan a cabo para interpretar los resultados obtenidos en la recopilación de la información, fue necesario realizar técnicas de análisis de los mismo con la finalidad de comprender la situación actual en el Departamento de seguridad industrial de la empresa. De acuerdo con Hurtado (2000), expone que “el propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le

permiten al investigados obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos” (p.181).

Por eso, que fue indispensable aplicar estas técnicas en el área de estudio para poder resumir la información y a su vez calcular sus resultados en cifras estadísticas, diagramas de cuadros representativos y demás elementos necesarios, con el propósito de hacer la interpretación adecuada para el investigador y el objeto de estudio. En este sentido, el presente trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

3.6.4.1 Análisis Cualitativo

Según Sabino (2000), señala el análisis cualitativo como aquel que:

“procedemos a hacer con la información verbal que, de un modo general, se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo. El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información.” (p. 135).

El análisis de los datos se trabajó apoyado en la interpretación de la información conseguida a lo largo del objeto de estudio, para comprender la situación actual y ayudar a conocer los distintos puntos de vista de los empleados, además de determinar las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa.

3.6.4.2 Análisis Cuantitativo

Según Sabino (1992) plantea lo siguiente:

“Este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente” (p. 151).

El análisis cuantitativo permite observar y establecer las variables presentes en cada table o cuadro, en la aplicación de las técnicas de recolección de datos, las cuales serán evaluadas de acuerdo a la forma en que estas actúan de forma individual, y así observando y estableciendo las consecuencias entre cada una de ellas. Con el propósito de determinar los factores existentes entre ellas.

3.7 DISEÑO OPERATIVO

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se plantearon un conjunto de etapas, que comenzaron por el estudio de la situación actual de la organización y termino con desarrollar un plan estratégico, utilizando las Metodología de los Sistemas Suaves propuesta por Peter Checkland. Asimismo, se hace uso de la metodología dada por Fred David para el direccionamiento estratégico. A continuación, se describirán resumidamente las actividades a realizar con el fin de obtener los resultados deseados en cada fase.

3.7.1 Fase I: El Diagnóstico

En esta fase se obtendrá toda la información necesaria mediante la observación directa, con el fin de lograr la familiarización con la empresa y departamento de seguridad industrial. Se aplicaron encuestas, a los

empleados para entender el problema existente y desarrollar los focos problemáticos. La metodología implementada fue la metodología de Peter Checkland, relacionada a las actividades del mundo real que presenta la organización en relación a la planificación estratégica, de esta manera se identificó la situación actual y se demarcó el problema inicial, que da una visión sobre las acciones a seguir, que se desarrollaron con las etapas de Peter Checkland.

3.7.2 Fase II: El Direccionamiento Estratégico

En esta Fase se formula la estructura organizativa, ver de manera amplia el sistema, interconectar los focos problemáticos. Usando como metodología los lineamientos planteados por Fred David. El objetivo es establecer una única dirección estratégica que oriente la empresa hacia gestión eficaz ante los cambios, considerando los ideales presentes en la organización.

3.7.3 Fase III: Análisis Estratégicos

Esta fase tuvo como propósito utilizar de apoyo las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, a nivel interno y externo de la empresa. Para la definición de las mismas se utilizó la elaboración de las matrices FODA. Tomando como base todas aquellas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tenga el departamento de seguridad industrial. Para darle una buena solución óptima.

3.7.4 Fase IV: Plan Estratégico.

Para la fase final es diseñar los planes de acción, con las herramientas propuestas por Fred David, en conceptos de planificación estratégica.

Cuadro N° 2. Diseño operativo

Objetivos específicos	Fase	Metodología	Actividades
1. Diagnosticar la situación actual del departamento de seguridad industrial para el conocimiento de los factores problemáticos.	Fase I El Diagnostico.	Metodología de los sistemas suaves de Peter Checkland, etapa I	* Observar de manera directa el área de estudio. * Recolectar información mediante encuesta a los empleados. * Identificar de focos problemáticos. * Interconectara los focos problemáticos. * Análisis de la interconexión de focos problemáticos. * Elaborar un diagrama causa- efecto.
2. Definir el direccionamiento estratégico del departamento para la obtención de la filosofía organizacional.	Fase II El Direccionamiento estratégico.	Herramientas propuestas por Fred David, en conceptos de organización estratégica.	* Formular la estructura organizativa de la empresa. * Ver de manera amplia el sistema. * Análisis de los aspectos críticos.
3. Realizar el análisis estratégico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, defendiendo su posición estratégica.	Fase III Determinación de estrategias.	Lineamientos estratégicos de Fred David y Humberto Serna Gómez. Fase II	* Indicar las amenazas, debilidades, fortaleza y oportunidades del objeto de estudio. * Elaboración de la matriz FODA y seleccionar sus estrategias FO, DO, FA, DA.
4. Desarrollar un plan estratégico para el departamento de seguridad industrial de la empresa Arco Services, C.A. para el incremento de la eficiencia de su gestión administrativa	Fase IV Plan estratégico.	Herramientas propuestas por Fred David, en conceptos para la planificación estratégica.	* Diseñar los planes de acción.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, en este presente capítulo se exponen los resultados obtenidos aplicando el desarrollo de las metodologías empleadas. Se explican las fases que se cumplieron durante la elaboración del trabajo de investigación, definiendo los pasos elaborados en cada una y los resultados obtenidos, siguiendo lo supuesto por Balestrini (2006), quien señala lo siguiente: “Se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”. (p. 73).

Las cuatro fases de este trabajo quedaron enmarcadas de la siguiente manera: en la fase I, se diagnostica la situación actual; en la fase II, se definió el direccionamiento estratégico del departamento; en la fase III, se determinó las estrategias; y, finalmente, en la fase IV, se diseñó un Plan Estratégico.

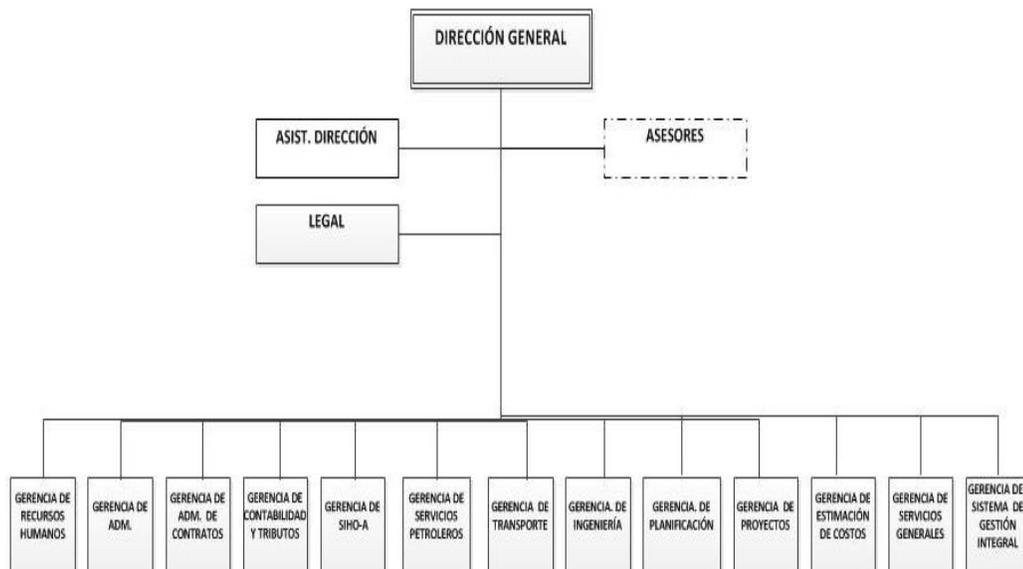
4.1 FASE I: DIAGNOSTICO

Se ha llevado a cabo un detallado diagnóstico orientado a mejorar la eficiencia en la gestión administrativa del departamento de seguridad industrial. Este análisis se ha centrado en la identificación de áreas de oportunidad y en la formulación de un plan estratégico completo para potenciar el rendimiento y la efectividad operativa en la parte crítica de la empresa. Esto se ha realizado con el objetivo de comprender mejor la situación del problema y describir las actividades del entorno existente, en relación con el desarrollo de un plan estratégico para el departamento de seguridad industrial de la

empresa Arco Services, C.A, con el fin de incrementar la eficiencia de su gestión administrativa. Este proceso está sustentado por la Metodología de los Sistemas Suaves de Peter Checkland (SSM).

4.1.1 Observación de manera directa del área de estudio

La empresa Arco Services, C.A. está ubicada en la Av. Raúl Leoni, Boulevard del Sur, Edificio Arco, piso PB, Local Anexo, Sector Juanico, Maturín. Esta se dedica a los Servicios de Transporte y Logística especializada, Servicio a Pozos Petroleros (Well Testing), así como el Suministro, Instalación, Operación y Mantenimiento de Facilidades Tempranas de Producción (Early Production Facilities – EPF) Para la realización de sus actividades la empresa cuenta con 17 trabajadores y está organizada jerárquicamente, como se muestra a continuación en la figura 4.



Figuras N° 4. Organigrama de la empresa Arco Services, C.A.

Fuente: Autor (2024).

La organización presta sus servicios a empresas dedicadas a Industria Petrolera y Gasífera, como PDVSA, entre otras, y tiene a PDVSA como proveedor principal. A través del manejo de las técnicas e instrumentos mencionados en el capítulo anterior, se efectuó el estudio del sistema actual de la empresa ARCO SERVICES, C.A, con el propósito de identificar los aspectos legales, las actividades que se desarrollan en la organización, los objetivos y problemas. Estos aspectos permitieron la elaboración de un diagrama de causa-efecto de la misma.

4.1.2 Técnica de recolección de información mediante encuesta a los empleados y análisis.

Para un mejor entendimiento de la situación actual de la empresa, en el proceso de recolección y análisis de resultados se utilizó la observación directa y una encuesta aplicada al personal, con el fin de obtener toda la información acerca de la empresa. A través del manejo de técnica e instrumentos de investigación, que incluyen la observación directa y las encuestas, se diseñó una investigación dirigida a 5 empleados, con el propósito de identificar las actividades que se desarrollan en la empresa, así como sus objetivos y problemas. Esta investigación se llevó a cabo en las oficinas de la empresa Arco Services, C.A ubicada en la Av. Raúl Leoni, Boulevard del Sur, Edificio Arco, piso PB, Local Anexo, Sector Juanico, Maturín.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa ARCO SERVICES, C.A.

A continuación, se presentan las preguntas formuladas a los cinco (05) empleado de la empresa, con el propósito de evaluar eficiencia de la comunicación entre ellos al momento de realizar la encuesta.

4.1.2.1 Resultados de la encuesta: Diagnosticar la situación actual del Departamento de Seguridad Industrial de la Empresa ARCO SERVICES, C.A

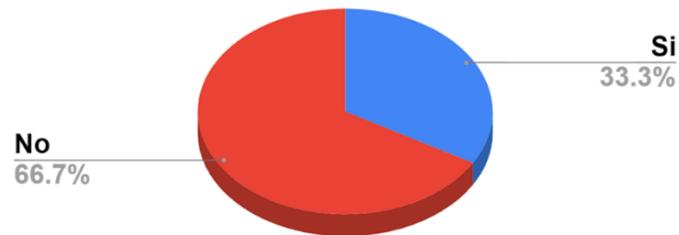


Gráfico N° 1 Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Conoce usted la misión y visión de tu empresa?
Fuente: Autor (2024).

En la distribución porcentual de acuerdo al gráfico 1. "Si" representa el 33.3% de los encuestados. Estos empleados tienen un conocimiento integral de la misión y visión de la empresa, lo que les permite trabajar en armonía con los objetivos organizacionales. Por otro lado, "No" representa el 66.7% de los encuestados. Aunque estos empleados tienen algún conocimiento de la misión y visión de la empresa, puede que no estén completamente familiarizados con todos sus aspectos. Esto indica una oportunidad para mejorar la comunicación y la comprensión de estos elementos clave dentro de la organización.

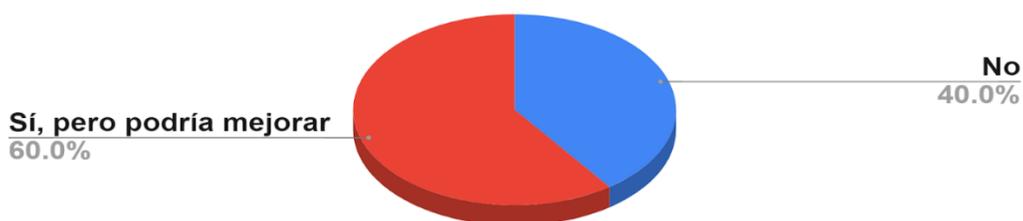


Gráfico N° 2. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Consideras que la misión y visión de tu empresa están claramente comunicadas a todos los empleados?
Fuente: Autor (2024).

Según los datos, el 60% de los encuestados respondió “Sí, pero podría mejorar”. Este grupo de empleados reconocen que la misión y visión están comunicadas; sin embargo, indican que la calidad de la comunicación podría mejorarse. Esto muestra una conciencia sobre áreas viables de mejora en los conocimientos de comunicación interna. El otro 40% respondió “No”, señalando que la misión y visión de la empresa no están claramente comunicadas. Este hallazgo resalta la necesidad de abordar deficiencias en la comunicación interna para garantizar que los empleados comprendan y se alineen con los objetivos fundamentales de la empresa.

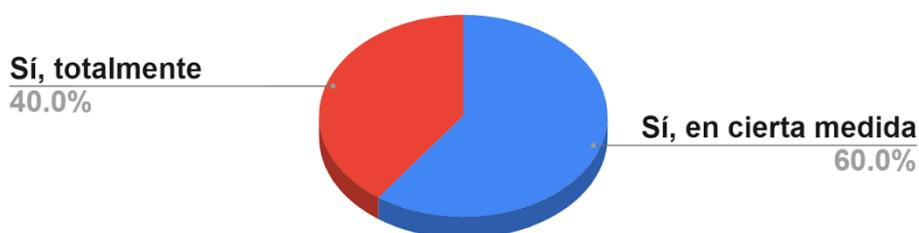


Gráfico N° 3. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Crees que la misión y visión de tu empresa son inspiradoras y motivadoras?

Fuente: Autor (2024).

Al analizar el diagrama que representa la percepción acerca de si la misión y visión de la empresa son inspiradoras y motivadoras, se observa que el 40% de los encuestados expresó que “Si, totalmente”. Este grupo afirma que la misión y visión de la empresa son totalmente inspiradoras y motivadoras. Estos empleados muestran una percepción altamente positiva respecto a la capacidad de la declaración de la misión y visión para generar entusiasmo y compromiso entre los empleados. El otro 60% restante nos indicó que “Si, en cierta medida”. Esto propone una percepción mixta sobre la capacidad de la declaración de la misión y visión para generar inspiración y

motivación, señalando posibles áreas de mejora en la comunicación o en la formulación de estas afirmaciones. No se registró opinión negativa indicando que no son inspiradoras y motivadoras. Este análisis indica que la mayoría de los encuestados muestran una actitud positiva hacia los objetivos y la orientación propuesta por la empresa.

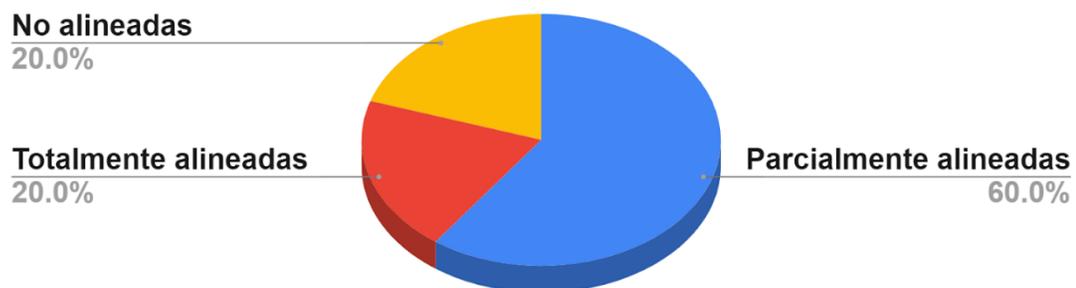


Gráfico Nº 4. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Cómo describirías la alineación entre tus acciones diarias y la misión de la empresa?

Fuente: Autor (2024).

Al interpretar la distribución porcentual que ilustra la descripción de la alineación entre las acciones diarias y la misión de la empresa, se observa que el 20% de los encuestados afirman que sus acciones diarias están “Parcialmente alineadas” con la misión de la empresa. Por otro lado, el 60% restante señalan que esta alineación es solo parcial, lo que indica que están “Parcialmente alineadas”; sin embargo, otro 20% de las acciones diarias están “No alineadas” lo que significa que están totalmente desalineadas con la misión de la empresa, indicando una falta de alineación total entre las acciones diarias y la misión de la empresa.

Estos resultados apuntan a que la mayoría de los encuestados reconocen una coincidencia parcial entre sus actividades diarias y los objetivos marcados por la organización. En consecuencia, se sugiere una revisión y

realineación de las prácticas diarias para mejorar la coherencia y maximizar el impacto positivo en la consecución de los objetivos, lo que podría involucrar áreas de mejora en la integración de la misión en las prácticas cotidianas.

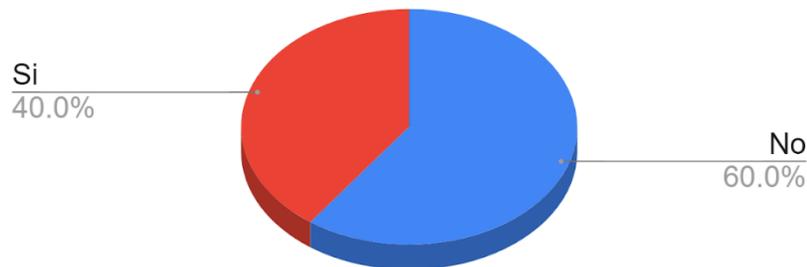


Gráfico Nº 5. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Crees que la misión y visión de tu empresa reflejan adecuadamente sus valores fundamentales?

Fuente: Autor (2024).

El análisis del diagrama revela que la mayoría de los encuestados, representando el 60%, consideran que “No” se reflejan adecuadamente la misión y visión de la empresa con sus valores fundamentales. Esto indica una diferencia significativa entre la percepción de los encuestados y la alineación observada entre la afirmación de misión y visión de la empresa y sus valores fundamentales. Por otro lado, el 40% restante de los encuestados indica que “Si” la misión y visión reflejan completamente los valores fundamentales de la empresa.

Con base en estos hallazgos, se recomienda a la empresa llevar a cabo un proceso de revisión y realineación de su declaración de misión y visión, asegurándose de que reflejen de manera precisa y completa los valores fundamentales de la organización. Además, se sugiere implementar estrategias efectivas de comunicación interna para garantizar que todos los empleados comprendan y se identifiquen con la misión y visión de la empresa,

lo que contribuirá a fortalecer la cultura organizacional y promover un mayor compromiso por parte de los empleados.

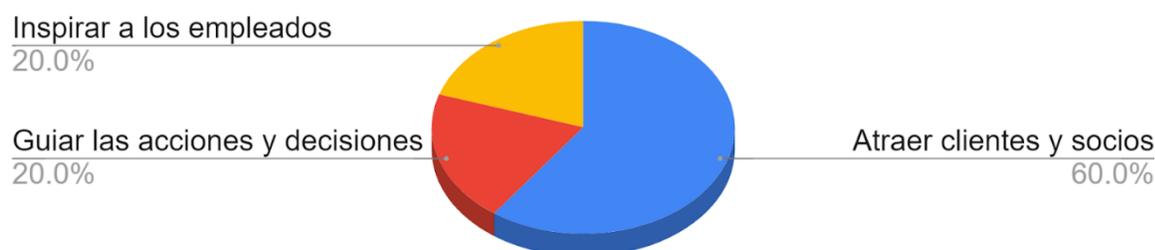


Gráfico N° 6. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Cuál crees que es el propósito principal de la misión y visión en una empresa?

Fuente: Autor (2024).

Al indagar sobre el propósito principal de la misión y visión en una empresa, se observa la siguiente distribución: “Guiar las acciones y decisiones” representando el 20% de las respuestas. Este grupo de encuestados sostiene que el propósito principal de la misión y visión es brindar una guía para las acciones y decisiones de la empresa. Esto implica que la misión y visión actúan como un marco que orienta el comportamiento y las elecciones estratégicas dentro de la organización.

Otro 20% de las respuestas considera que el propósito central de la misión y visión es “Inspirar a los empleados”. Esto sugiere que estas afirmaciones organizacionales están diseñadas para motivar y comprometer al personal, fomentando una cultura agrupada positiva y una mayor dedicación hacia los objetivos de la empresa.

Con un 60% de las respuestas, este grupo de encuestados cree que el propósito principal de la misión y visión es “Atraer clientes y socios”. Esto indica

un conocimiento de que estas declaraciones son herramientas importantes de marketing y comunicación externa, utilizadas para comunicar los valores y la identidad de la empresa a partes interesadas externas.

Este análisis proporciona una comprensión detallada de los conocimientos individuales sobre el propósito de la misión y visión en una empresa, resaltando la diversidad de roles y funciones que estas declaraciones pueden desempeñar dentro de una organización.

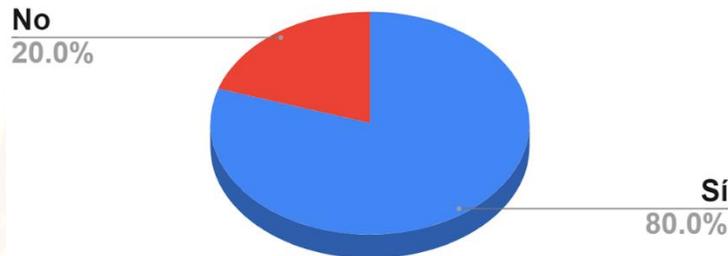


Gráfico N°7. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Sabes cuáles son los valores organizacionales o valores de la empresa?

Fuente: Autor (2024).

El análisis de la distribución porcentual indica que el encuestado está familiarizado con los valores organizacionales o valores de la empresa, ya que ha respondido afirmativamente a la pregunta. Esta respuesta sugiere que los encuestados poseen conocimiento y comprensión de los valores que la organización promueve y considera importantes en su funcionamiento y cultura.

El hecho de que el encuestado esté consciente de los valores organizacionales es fundamental, ya que los valores desempeñan un papel crucial en la orientación del comportamiento y las decisiones tanto de los

empleados como de la propia empresa. La alineación con los valores organizacionales puede influir en la moral, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, así como en la coherencia y la eficacia de las operaciones.

Este resultado también puede indicar un nivel de compromiso y conexión emocional del encuestado con la empresa, ya que la familiaridad con los valores organizacionales sugiere un interés activo en comprender y apoyar la cultura y la misión de la organización.

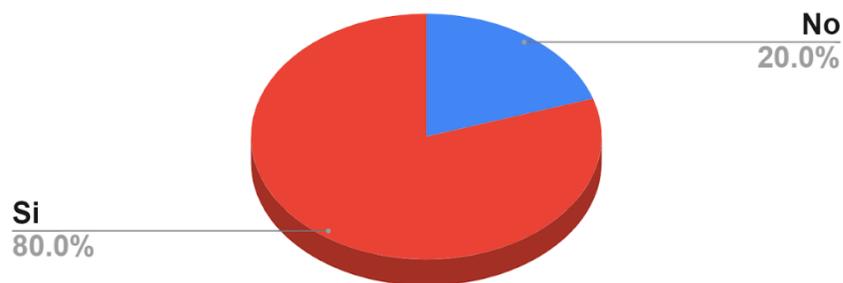


Gráfico Nº 8. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Consideras que los valores de tu empresa están claramente definidos y comunicados?

Fuente: Autor (2024).

El análisis de la distribución porcentual facilita una visión detallada de las percepciones de los encuestados con respecto a la claridad y comunicación de los valores de la empresa. Los resultados muestran una distribución relativamente objetiva entre la respuesta "Si", con un 80%, mientras que un 20% de los encuestados indican que los valores de la empresa no están claramente definidos ni comunicados. Este hallazgo resalta una brecha en la comprensión y la comunicación de los valores organizacionales por parte de estos encuestados.

Esta percepción puede ser indicativa de una falta de transparencia o coherencia en la articulación y difusión de los valores, lo que puede afectar la cohesión y el compromiso del personal con la cultura organizacional.

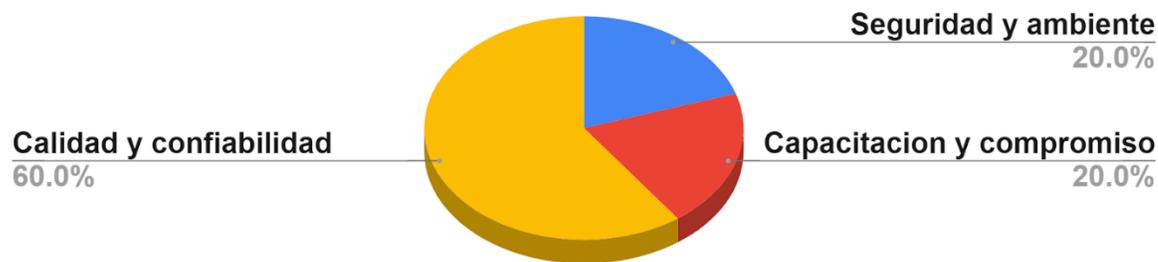


Gráfico N° 9. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Cuál de los siguientes valores de la empresa es el más importante?

Fuente: Autor (2024).

Al investigar sobre cuál de los siguientes valores de la empresa se distingue como el más importante, se observa la siguiente distribución: revela que la mayoría de los encuestados, con un 60%, consideran que el valor más importante de la empresa es "Calidad y confiabilidad". Esta respuesta sugiere que existe una fuerte valoración por parte de los encuestados hacia la excelencia en la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, así como la confianza que estos generan en los clientes y usuarios.

Mientras tanto, un 20% de los encuestados identifican "Capacitación y compromiso". Este segmento considera que la capacitación y el compromiso son el valor más importante para la empresa. Esto sugiere una valoración destacada de la inversión en el desarrollo profesional de los empleados y su compromiso con los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, el otro 20% selecciona "Seguridad y ambiente". Estas respuestas reflejan la diversidad de prioridades y enfoques que pueden tener los empleados. Este grupo percibe la seguridad y el cuidado del ambiente como el valor más importante para la empresa. Esto refleja una preocupación por el bienestar y la seguridad de los empleados, así como un compromiso con la sostenibilidad ambiental en las operaciones empresariales.

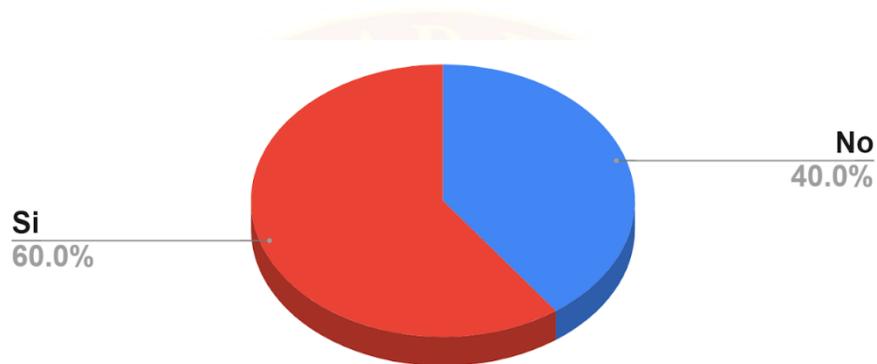


Gráfico N° 10. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Sientes que la empresa prioriza la seguridad de sus empleados y clientes?

Fuente: Autor (2024).

En el análisis de la gráfica se muestra que el 60% de los encuestados consideran que la empresa prioriza la seguridad de los empleados y clientes. Es crucial que la empresa demuestre un compromiso significativo con la seguridad, aunque quizás haya áreas de mejora. Esto sugiere que una parte significativa de los encuestados siente que la empresa está comprometida de manera contundente con la protección y bienestar tanto de sus empleados como de sus clientes.

Sin embargo, el 40% de los encuestados seleccionaron "No", lo que indica que existe un segmento de la población encuestada que percibe que la empresa no da suficiente prioridad a la seguridad. Este resultado sugiere que

hay espacio para mejorar la percepción y las prácticas relacionadas con la seguridad dentro de la organización.

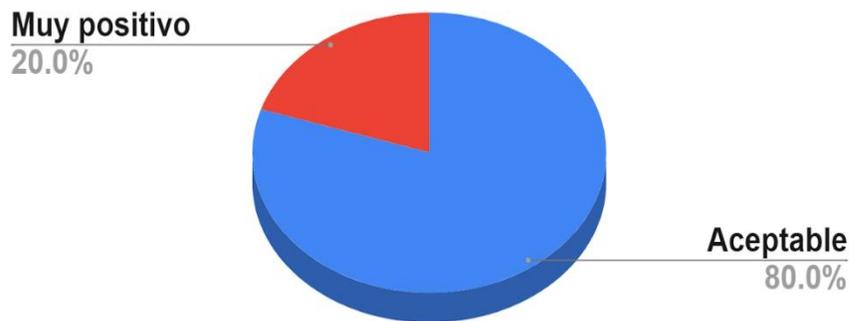


Gráfico N° 11. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Cómo describirías el ambiente laboral en la empresa en términos de compañerismo y apoyo?

Fuente: Autor (2024).

El análisis refleja que la mayoría de los encuestados, con un 80%, describen el ambiente laboral en la empresa en términos de compañerismo y apoyo como "Aceptable". Esta respuesta sugiere que el discernimiento predominante entre los encuestados es que existe un nivel aceptable de compañerismo y apoyo entre los empleados en el entorno laboral.

Por otro lado, el 20% de los encuestados seleccionaron "Muy positivo", lo que indica que una parte significativa de la población encuestada experimenta un ambiente laboral caracterizado por un alto nivel de compañerismo y apoyo mutuo. Esta percepción positiva puede contribuir a mejorar la moral, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados con la empresa. Sin embargo, es importante destacar que hubo 0% en lo "Negativo", esto quiere decir que no hay un ambiente de trabajo negativo.

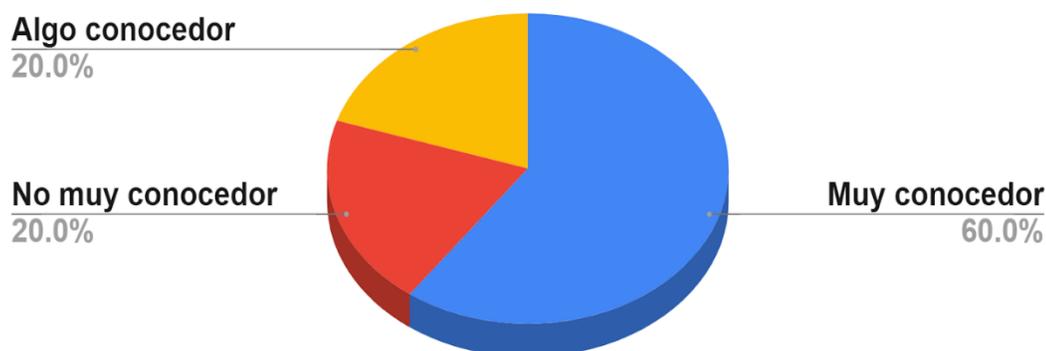


Gráfico N° 12. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Cuánto conoce usted las fortalezas y oportunidades del área en el departamento de seguridad?

Fuente: Autor (2024).

Se muestra que los encuestados poseen un conocimiento significativo sobre las fortalezas y oportunidades en el área del departamento de seguridad, respaldado por un nivel de confianza, “Muy conocedor”, representando un 60%. Esto indica que tiene una comprensión sólida y profunda de las ventajas y las posibilidades de crecimiento dentro de dicho departamento. Su nivel de conocimiento implica que está bien informado sobre los puntos fuertes y las oportunidades de mejora dentro del ámbito de la seguridad.

Sin embargo, también existe una posibilidad del 20% de “Algo conocedor”, donde comprensión sea algo limitada, lo que sugiere que puede tener un conocimiento moderado de las fortalezas y oportunidades en este ámbito. En este caso, podría estar al tanto de algunas de las fortalezas y oportunidades, pero puede que no tenga una comprensión completa de todos los aspectos relevantes.

Además, hay otro 20% “No muy conocedor”, lo que indica una probabilidad de que su conocimiento sea aún más limitado, lo que indica que podría no estar completamente informado sobre estos aspectos específicos del departamento de seguridad. En esta situación, puede que tenga una comprensión básica de algunas fortalezas y oportunidades, pero puede que no esté al tanto de los detalles más sutiles o de las oportunidades más amplias disponibles.

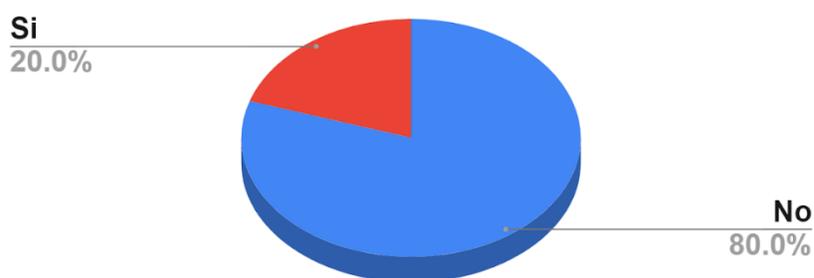


Gráfico N° 13. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Cree que se están aprovechando todas las oportunidades disponibles para fortalecer el departamento de seguridad?

Fuente: Autor (2024).

En los resultados arrojados, se puede evidenciar que el 20% de la población opinó “Si, todas”; para el 80% de los encuestados indica que “No”. Se considera que algunas oportunidades disponibles para fortalecer el departamento de seguridad no están siendo aprovechadas. Esta evaluación indica que, aunque el departamento podría estar aprovechando algunas oportunidades para mejorar, aún hay áreas donde se podría trabajar para maximizar el potencial de fortalecimiento del departamento de seguridad.

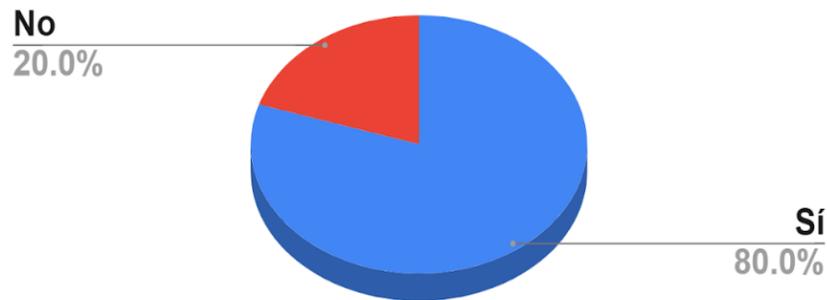


Gráfico N° 14. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Conoce usted las debilidades y amenazas con respecto al trabajo?

Fuente: Autor (2024).

En los resultados arrojados, se puede evidenciar que el 80% de los encuestados tiene un conocimiento sobre las debilidades y amenazas con respecto al trabajo. Esta afirmación implica que posee una comprensión adecuada de los puntos débiles y las posibles amenazas que pueden afectar su desempeño laboral.

Dicha comprensión puede ser decisiva para tomar decisiones informadas, desarrollar estrategias efectivas de mitigación de riesgos y mejorar continuamente en el ámbito laboral. Su familiaridad con las debilidades y amenazas puede permitirle tomar medidas preventivas y proactivas para evitar o minimizar su impacto en su trabajo. Sin embargo, también se observa que hay un 20% que no conoce las debilidades y amenazas.

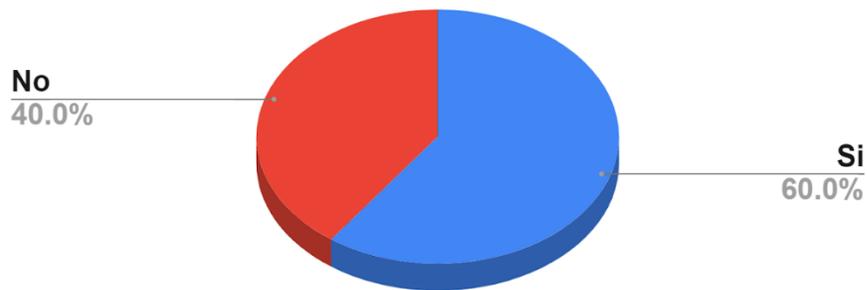


Gráfico N° 15. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Considera que las debilidades en su área de trabajo están afectando su desempeño laboral?

Fuente: Autor (2024).

Se propuso conocer que tanto afecta las debilidades a los encuestados; se considera que las debilidades en su área de trabajo están afectando su desempeño laboral, con una probabilidad del 60% para “Si”. Esto sugiere que existe una posibilidad considerable de que las debilidades estén teniendo un impacto significativo en su rendimiento en el trabajo; es decir, que las debilidades sí los afectan en su área de trabajo. Esto puede implicar que las limitaciones identificadas están obstaculizando su capacidad para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente o para alcanzar sus objetivos laborales de manera efectiva.

Finalmente, se presenta un 40% de respuestas “No”. Esto sugiere que, según su percepción, las debilidades identificadas no tienen un impacto importante en su capacidad para realizar sus tareas de manera efectiva o alcanzar sus objetivos laborales. Esta evaluación podría indicar que, a pesar de la presencia de debilidades, él es capaz de adaptarse y trabajar en torno a ellas, minimizando su impacto en su desempeño general. Además, puede sugerir que ha desarrollado estrategias efectivas para superar las limitaciones en su área de trabajo.

Reconocer que las debilidades no están afectando significativamente su desempeño laboral puede ser un indicio de su capacidad para gestionar eficazmente los desafíos y mantener un nivel de rendimiento satisfactorio en su trabajo.

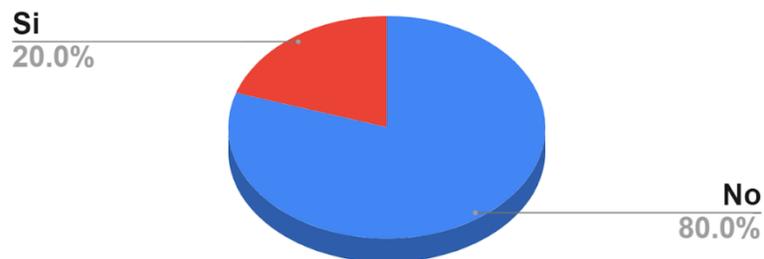


Gráfico N° 16. Distribución porcentual con la respuesta de los trabajadores, en cuanto a: ¿Cree que se están tomando medidas para abordar las debilidades y mitigar las amenazas en su área de trabajo?

Fuente: Autor (2024).

Se interpreta del gráfico que el 20% de la población encuestada asegura que “Si” se están tomando medidas para abordar las debilidades y mitigar las amenazas en su área de trabajo. Esto sugiere que percibe que su equipo y la organización en general tienen un enfoque proactivo hacia la identificación y solución de debilidades, así como para hacer frente a las posibles amenazas que podrían surgir. Se propone que, aunque se realizan esfuerzos para hacer frente a las deficiencias y riesgos, no siempre son consistentes o completos.

Mientras que el restante 80% opina lo contrario, es decir, que “No” es necesario dicho equilibrio. Esta percepción sugiere que hay una preocupación significativa acerca de la falta de acción o atención hacia las áreas problemáticas y las posibles amenazas que podrían afectar su desempeño laboral.

4.2 FOCOS PROBLEMÁTICOS

Por foco, se puede definir al “punto central de donde proviene algo” según Larousse; 1998; p. 457, por tal razón, se concluye que el foco problema son los puntos de donde provienen las problemáticas en una organización. Después de analizado los resultados y estudiado cada detalle de la información proporcionada por los empleados que laboran dentro del Departamento de seguridad industrial de la empresa ARCO SERVICES, C.A, fue posible identificar distintos focos problemáticos, los cuales se originan a causa de la gestión administrativa, donde se observaron varias deficiencias.

El diagrama de focos problemáticos muestra de forma gráfica como estos puntos de conflicto afectan a la actividad organizacional. Es necesario que este diagrama reúna de manera mas detallada los focos problemáticos y, a su vez, de manera más amplia para enriquecer al trabajo de estudio la mayor cantidad de problemas. Se puedan construir las flechas (que indican los hechos de los problemas sobre otros) para la mejor visualización de los acontecimientos. A continuación, se presentan la lista de los focos visualizados:

1. Deficiencia de conocimiento en la misión y visión de la organización.
2. Carencia de efectividad en gestión administrativa.
3. Falta de capacitación a los empleados de cursos y talleres.
4. Carencia de motivación hacia el personal.
5. Falta de interés hacia las opiniones de los empleados por parte del personal.
6. Deficiencia de recursos financieros.
7. Ausencia de metas a corto y largo plazo.

1. Deficiencia de conocimiento en la misión y visión de la organización.

Causa:

- La ausencia de una comunicación clara y permanente por parte de la directiva de la empresa.
- Falta de programas de capacitación efectivos.

Consecuencia:

- Falta de conocimiento sobre misión y visión puede resultar en una disminución del compromiso y la motivación de los empleados.
- Desmotivación del personal.
- Deficiencia puede llevar a decisiones y acciones que no están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

2. Carencia de efectividad en gestión administrativa.

Causa:

- Falta de recursos adecuados, tanto en términos de personal como de herramientas y tecnología.
- Comunicación deficiente.
- Sobrecarga de trabajo.

Consecuencia:

- Retrasos en las tareas.
- Errores en la documentación.
- Pérdida de información.
- Insatisfacción de los clientes.
- Desmotivación del personal.

3. Falta de capacitación a los empleados de cursos y talleres.

Causa:

- Falta de conciencia sobre la importancia de la capacitación.
- Resistencia al cambio.

- Falta de seguimiento y evaluación.
- Falta de presupuesto asignado.
- Priorización de otras áreas.

Consecuencia:

- Deterioro del desempeño laboral.
- Falta de motivación y compromiso.
- Mayor rotación de personal.

4. Carencia de motivación hacia el personal.

Causa:

- Falta de reconocimiento.
- Ausencia de oportunidades de desarrollo.
- Consecuencia:
- Disminución del rendimiento laboral.
- Aumento del ausentismo laboral.
- Ambiente laboral tenso.
- Pérdida de talento.

5. Falta de interés hacia las opiniones de los empleados por parte del personal.

Causa:

- Falta de tiempo.
- Falta de reconocimiento.
- Falta de entrenamiento en habilidades de comunicación.
- Desconexión emocional.

Consecuencia:

- Desmotivación del personal.
- Falta de innovación.

6. Deficiencia de recursos financieros.

Causas:

- Ingresos insuficientes.
- Altos costos operativos.
- Endeudamiento excesivo.

Consecuencia:

- Dificultad para cubrir gastos operativos.
- Incapacidad para invertir en crecimiento.
- Atrasos en pagos a proveedores.

7. Ausencia de metas a corto y largo plazo.

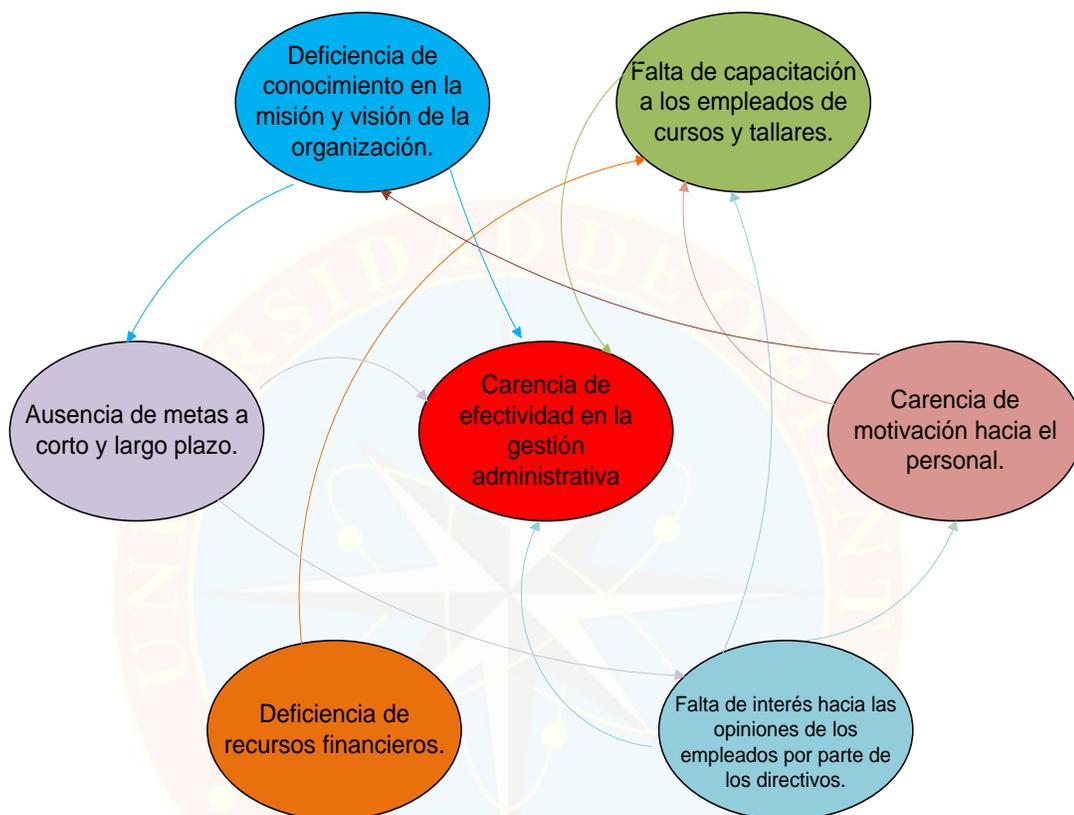
Causa:

- Falta de planificación estratégica.
- Resistencia al cambio.
- Falta de recursos.
- Consecuencia:
- Falta de dirección.
- Desmotivación del personal.
- Pérdida de competitividad.

4.3 INTERCONEXIÓN DE FOCOS PROBLEMÁTICOS

Una vez definidos los puntos críticos o problemáticos del caso de estudio, se procede a realizar el diagrama de interconexión de los mismos. Este diagrama evidencia gráficamente la interrelación que existe entre los diferentes focos problemáticos. De acuerdo con esta técnica, fundamentada en la influencia directa ($A \rightarrow B$), se sigue el sentido de la flecha indicando que A genera B y/o B depende de A. Al mismo tiempo, la influencia también puede ser recíproca ($A \leftrightarrow B$), es decir, A sobre B y B sobre A. Esto se traduce en que

se utilizan flechas del foco influyente al foco influenciado y viceversa (ver figura 5).



Figuras N° 5. Interconexión de Focos Problemáticos
Fuente: Autor (2024).

4.3.1 Análisis de Interconexión de los Focos Problemáticos

Una vez realizada la definición e interconexión de los focos problemáticos, se diseñó una tabla (ver cuadro 3.) para su respectivo análisis. A través de la cuantificación de las flechas entrantes y salientes, se logró tener una perspectiva más clara del problema principal, determinando que factor o foco problemático es el más crítico.

Cuadro N° 3. Análisis de Interconexión de Focos Problemáticos.

Focos Problemáticos	N° Flechas Entradas	N° Flechas Salidas
Deficiencia de conocimiento en la misión y visión de la organización.	1	2
Carencia de efectividad en la gestión administrativa.	4	0
Falta de capacitación a los empleados de cursos y talleres.	3	1
Carencia de motivación hacia el personal.	1	2
Falta de interés hacia las opiniones de los empleados por parte de los directivos.	1	3
Deficiencia de recursos financieros.	0	1
Ausencia de metas a corto y largo plazo.	1	2

Fuente: Autor (2024).

Del análisis de la interconexión de los focos problemáticos, se muestra la interacción y la influencia que existe entre ellos. En la figura anterior se refleja la cantidad de flechas que entran y salen de cada foco problemático, lo cual permite conocer cuáles de ellos son los más influyentes en base a los resultados analizados. Se puede apreciar que el foco que posee más entrada (4) y que afecta en mayor medida el desarrollo de la empresa es la “carencia de efectividad en la gestión administrativa”.

Es necesario que los empleados conozcan más la misión y visión de la organización para que el personal de la misma pueda orientar adecuadamente sus acciones. Actualmente, el desconocimiento de los mismos conlleva deficiencia de recursos financieros, carencia de motivación hacia el personal, ausencia de metas a corto y largo plazo.

Por lo tanto, todo esto conduce a una serie de efectos negativos, como falta de interés hacia las opiniones de los empleados por parte de los directivos, las oportunidades y amenazas de la organización, y falta de capacitación a los empleados en cursos y talleres, entre otros principios que generan carencias de efectividad dentro de la gestión administrativa.

4.4 ELABORA UN DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Con el objetivo de establecer el alcance del problema presentado y su incidencia, se hizo uso del reconocido diagrama causa y efecto (DCF) o diagrama de espina de pescado, también denominado mayormente diagrama de Ishikawa por el apellido de su creador, el profesor japonés Kaoru Ishikawa. A través de esta herramienta de calidad, partiendo del análisis anterior de los focos problemáticos, se pudo dividir la problemática actual presentada, identificando explícitamente las causas que conducen a su ocurrencia y definiendo el área problemática que desea eliminar (foco problemático de mayor incidencia). Se pudo entender y estudiar cabalmente la situación, desglosando el problema en función de sus causas y efectos (ver figura 6).



Figuras Nº 6. Diagrama Causa-Efecto
Fuente: Autor (2024).

4.5 FASE II: DEFINIR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO PARA LA OBTENCIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

4.5.1 Formular la estructura organizativa de la empresa.

Una vez identificados los focos problemáticos, se abordará el Direccionamiento Estratégico de la empresa Arco Services, C.A, centrándose en el desafío relacionado con la carencia de efectividad en la gestión administrativa, desde la perspectiva de (Fred David 2003), tal como lo expone en su Modelo Integral de Dirección Estratégica. Por otra parte, dentro de la descripción de la empresa se requiere la formulación de la misión y visión de la dirección amplia de su filosofía organizacional en pro de modernización y mejora.

4.5.2 Declaración de Identidad empresa, en la cual se describe como un todo.

Según los resultados que se consiguieron con los análisis y encuestas de los empleados, se permitió definir factores críticos del éxito, tal como lo expone Fred David 2003, en sus lineamientos. Por lo tanto, se procede a detallar los procedimientos utilizados, también se analiza la filosofía actual de la empresa, objetivos estratégicos establecidos en vista de la misión y visión.

4.5.3 Evaluación de la misión y visión de la empresa.

Para mantener el correcto funcionamiento de toda organización, es fundamental contar con una misión y visión que garantice su alineación con los objetivos estratégicos y su capacidad para guiar eficazmente las

actividades organizativas hacia el logro de metas a largo plazo. Estas deben ser creativa, innovadora y demandante. La evaluación de la misión y visión de la empresa ARCO SERVICES, C.A, se realiza mediante la aplicación de la metodología planificación estratégica, la cual provee herramientas acertadas para realizar de manera correcta el estudio.

4.5.4 Misión

(David, 2009, pág.10) define la misión de una organización como: “una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de ser”

A continuación, se presenta la misión de la empresa ARCO SERVICES, C.A:

“Proporcionar a la industria del petróleo y gas el diseño, suministro, construcción, operación y mantenimiento de instalaciones de producción así como apoyo logístico para el transporte terrestre y acarreo de fluidos”

4.5.4.1 Evaluación de la misión

Para evaluar la formulación de la misión, se utilizaron dos herramientas planteadas por el autor Fred David. La primera es la matriz de evaluación de declaración de misión, que especifican una serie de factores (nueve en total) que deben ser nombrados o tomados en cuenta. (Ver Cuadro 4). La segunda herramienta planteada son las preguntas claves (Ver Cuadro 5), y para su aplicación, el evaluador debe comprobar si dichas interrogantes son respondidas en la declaración de la misión.

Cuadro N° 4. Matriz de Evaluación de Declaración de Misión.

Empresa	Clientes	Servicio Producto	Mercado	Interés por supervivencia, crecimiento y	Tecnología	Filosofía	Interés por sí misma	Interés por la imagen pública	Empleados
ARCO SERVICES, C.A.	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: Autor (2024).

La misión actual de la empresa no cumple con los ítems fundamentales que debe tener la declaración de la misión, por lo que debe ser reformulada para incluir los factores claves omitidos y, de esta manera, tener una alineación dinámica que permita evaluar sobre cada uno de los componentes esenciales que representan la razón de ser de la misma organización.

Para la elaboración de una nueva misión, se consideraron todas las preguntas que debe responder una misión bien definida, de acuerdo con lo establecido por David (2009). En el cuadro 3 se muestran estas interrogantes con sus respectivas respuestas extraídas de la declaración de la misión.

Posteriormente, se realizó una evaluación de la misión formulada para ARCO SERVICES, C.A, con el propósito de verificar el cumplimiento de las perspectivas organizacionales mediante la matriz denominada evaluación de declaración de misión (Ver Cuadro 5). Para esta evaluación, se tomó en consideración al autor Fred David (2009), procediendo a evaluar nueve ítems específicos que son expuestos por el autor. La matriz, resultante señala si la misión de la empresa cumple con estos ítems a través de un sí o un no.

Es posible reestructurarla y definir nuevamente cumplimiento con las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Por qué lo hacemos? Y ¿Para quienes trabajamos?

Cuadro N° 5. Preguntas claves que debe responder la misión.

Misión: preguntas claves	
¿Quiénes somos?	Una empresa que ofrece servicios a la industria del petróleo y gas.
¿Qué buscamos?	diseño, suministro, construcción, operación y mantenimiento de instalaciones de producción, así como apoyo logístico para el transporte terrestre y el acarreo de fluidos.
¿Por qué lo hacemos?	Para ofrecer soluciones
¿Para quienes trabajamos?	

Fuente: Autor (2024).

Mediante la observación en el (Cuadro 5) se evidenció que la misión actual no responde a las preguntas establecidas por Fred David. Las preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Por qué lo hacemos? y ¿Para quienes trabajamos? no se adaptan a la situación actual de la organización.

4.5.4.2 Reformulación de la misión.

Para la reformulación se consideró la comprensión de aspectos tecnológicos con el fin de satisfacer los nuevos ítems de la matriz de

evaluación, de igual manera que las respuestas dadas en las preguntas claves planteada por Fred David (2009). Para este proceso fue necesario explicarle al gerente general de una misión clara que le permita encaminar a la empresa hacia el éxito deseado. La información suministrada por el gerente general, gerente del departamento de seguridad industrial y el personal que labora en la empresa fue fundamental, ya que permitió tomar en cuenta aquellos valores que parezcan reflejar el sentir de los mismos. Posteriormente, se le mostro al gerente general el resultado final para que diera su aprobación de la misión establecida. Una vez aprobada, se procedió a notificarle a los demás integrantes de la empresa.

4.5.4.3 La misión quedó establecida de la siguiente manera:

“Somos una empresa especializada en ofrecer servicios a la industria del petróleo y gas, proporcionando soluciones integrales que engloben el diseño, provisión, construcción, operación y mantenimiento de infraestructuras de producción, ofreciendo servicios logísticos especializados para el transporte terrestre y gestión eficiente de fluidos. Para la satisfacción de sus clientes a través de las mejoras continuas en cuanto al servicio y tecnologías a nivel nacional e internacional”.

A continuación, se muestra en el Cuadro 6 las respuestas a cada una de las interrogantes propuestas por el autor Humberto Serna para evaluar la misión reformulada. (Ver Cuadro 6) y en el Cuadro 7 la matriz de evaluación de declaración de la misión (Ver Cuadro 7).

Cuadro N° 6. Preguntas claves de la misión.

Misión: preguntas claves	
¿Quiénes somos?	Somos una empresa especializada en ofrecer servicios a la industria del petróleo y gas, que engloben el diseño, provisión, construcción, operación y mantenimiento de infraestructuras de producción, ofreciendo servicios logísticos especializados para el transporte terrestre y gestión eficiente de fluidos.
¿Qué buscamos?	La satisfacción de sus clientes a través de las mejoras continuas en cuanto al servicio y tecnologías
¿Por qué lo hacemos?	Para proporcionando soluciones integrales.
¿Para quienes trabajamos?	Nivel nacional e internacional.

Fuente: Autor (2024).

Cuadro N° 7. Matriz de evaluación de declaración de la misión.

Empresa	Clientes	Servicio Producto	Mercado	Interés por supervivencia,	Tecnología	Filosofía	Interés por sí misma	Interés por la imagen pública	Empleados
ARCO SERVICES, C.A.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Autor (2024).

4.5.5 Visión

La visión es una descripción clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el resultado de las nuevas tecnologías, las necesidades y posibilidades cambiantes de los clientes, y de la aparición de nuevas condiciones del mercado. A continuación, se presenta la visión de la empresa ARCO SERVICES, C.A.

“Ser una corporación global líder en generar soluciones integrales de producción para la industria del petróleo y gas”

4.5.5.1 Evaluación de la visión.

Para la visión, al igual que para la misión, existen una serie de preguntas que determinan la correcta redacción de las misma, en este caso fueron tomadas en cuenta las planteadas por Serna. (Ver Cuadro 8).

Cuadro N° 8. Preguntas claves de la visión.

Visión: preguntas claves	
¿Cuál es la imagen deseada?	Generar soluciones integrales de producción para la industria del petróleo y gas
¿Qué seremos en el futuro?	Ser una corporación global líder
¿Qué haremos en el futuro?	

Fuente: Autor (2024).

En el cuadro anterior se muestran las diferentes respuestas de la visión actual a las interrogantes planteadas por Serna; se puede observar que no cumplen con los requerimientos necesario para responder adecuadamente a dichas preguntas, por lo que es necesario su reformulación.

4.5.5.2 Reformulación de la visión

Mediante el proceso de transformación de la visión de la empresa, se siguieron una serie de pasos con el fin de obtener la visión deseada. La recopilación de información fue nuevamente necesaria, ya que con esta técnica los empleados de la empresa brindaron la perspectiva individual de lo que quieren llegar a ser de la empresa en un futuro.

Una vez reconstruida la visión, la cual fue presentada al gerente para su aprobación, se procedió a informar a los demás integrantes de la empresa la nueva visión bajo la cual quedó establecida la empresa ARCO SERVICES, C.A.

La visión quedó establecida de la siguiente manera:

“Ser la empresa líder en la industria del petróleo y gas, logrando el reconocimiento a nivel nacional e internacional mediante un alto posicionamiento en el mercado. Se destacando su solidez y respeto, ofreciendo una amplia gama de servicios de alta calidad”.

Previamente se muestra en el siguiente Cuadro las preguntas claves para evaluar la visión reformulada. (Ver Cuadro 9).

Cuadro N° 9. Preguntas claves de la visión

Visión: preguntas claves	
¿Cuál es la imagen deseada?	Una empresa solidez y respeto, ofreciendo una amplia gama de servicios de alta calidad.
¿Qué seremos en el futuro?	Ser la empresa líder en la industria del petróleo y gas.
¿Qué haremos en el futuro?	Logrando el reconocimiento a nivel nacional e internacional mediante un alto posicionamiento en el mercado.

Fuente: Autor (2024).

4.5.5.6 Construcción de la Matriz de la Alineación de la Misión con la Visión

Posteriormente, una vez formuladas la misión y visión de la empresa ARCO SERVICES, C.A, se procedió a construir la matriz de alineación misión/visión propuesta por David (2009). Para aplicar esta herramienta, se deben buscar y considerar todos los verbos incluidos en la misión y visión previamente reformuladas. Fue necesario proceder a la realización de la matriz de alineación de los verbos, con la intención de compararlos entre sí y determinar si la misión y visión están alineados. La matriz de la alineación de la misión con la visión es una herramienta que considera las acciones presentes en ambas afirmaciones, para identificar si cada una de ellas corresponden con la otra y así conocer si la misión se dirige hacia la visión. Esto se observa a través de la evaluación de los verbos, tal como se muestra en el siguiente cuadro 10.

Cuadro N° 10. Vinculación entre la Misión y Visión.

Visión	Ser	Logrando	Destaca	Centra	Contribuye	Manteniendo
Misión						
Ser	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Ofrecer	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Proporcionar	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Englobar	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Lograr	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Ejecutar	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Garantizar	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Mantener	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Buscar	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Autor (2024).

El objetivo de la matriz de alineación, que demuestra la vinculación entre estos dos aspectos, es comprobar si la misión apunta hacia la visión de la empresa. Esta matriz consiste en la descomposición de los verbos de la misión y visión, seguida de una comparación en la que se busca comprobar si se cumple uno con otro. Cuando se cumplen, se le coloca un “Sí” y, en caso contrario, un “No”. Posteriormente, se totaliza cada uno de ellos y se divide por el número total de respuestas dadas, llevándolos a porcentaje.

Si los ítems de “Sí” de la matriz arrojen un 100% se demuestra que la misión va hacia la visión, dejando en evidencia que ambas se encuentran alineadas y su diseño satisface a las perspectivas de la empresa. Para su desarrollo es necesario exponer tres pasos, los cuales se plantean a continuación:

Paso 1: Identificar los verbos existentes dentro de la misión de la empresa ARCO SERVICES, C.A.

“**Somos** una empresa especializada a **ofrecer** servicios a la industria del petróleo y gas, **proporcionando** soluciones integrales que **engloban** el diseño, provisión, construcción, operación y mantenimiento de infraestructuras de producción. Además, **ofrece** servicios logísticos especializados para el transporte terrestre y la gestión eficiente de fluidos. Su objetivo principal es **lograr** la satisfacción de sus clientes a través de una coordinación adecuada de su sistema productivo, mejoras continuas en cuanto al servicio y tecnologías; y un personal calificado para **ejecutar** con eficiencia y calidad todos los servicios, **garantizando** la máxima eficacia operativa y el cumplimiento de los más altos estándares de seguridad y calidad. **Contribuyen** al mejoramiento de la calidad de sus clientes tanto en el estado Monagas como a nivel nacional e internacional; y se **mantiene** como una

empresa líder en el mercado, **buscando** mayores beneficios y crecimiento constante”.

Verbos identificados: 9: 1. Somos, del verbo Ser. 2. Proporcionando. 3. Engloban. 4. Ofrecer. 5. Logran. 6. Ejecutar. 7. Garantizando. 8. Mantienen. 9. Buscando

Paso 2. Identificar los verbos existentes dentro de la visión de la empresa ARCO SERVICES, C.A.

“**Ser** la empresa líder en la industria del petróleo y gas, **logrando** el reconocimiento a nivel nacional e internacional mediante un alto posicionamiento en el mercado; **destacándose** por ser una entidad sólida y respetada, con una amplia variedad de servicios de alta calidad. Su enfoque se **centra** en la innovación, la excelencia operativa, el compromiso con la sostenibilidad, la seguridad y la responsabilidad. **Contribuyen** al desarrollo energético global y busca constantemente la satisfacción de sus clientes, ofreciendo los mejores servicios y **manteniendo** un firme compromiso con el mejoramiento continuo y el crecimiento permanente de la empresa”.

Son 6 los Verbos que se identifican en la empresa:

1. Ser. 2. Logrando. 3. Destacándose. 4. Centra. 5. Contribuyen. 6. Manteniendo

Paso 3. Construcción de una matriz de 9 por 6 para agrupar los verbos y evaluarlos.

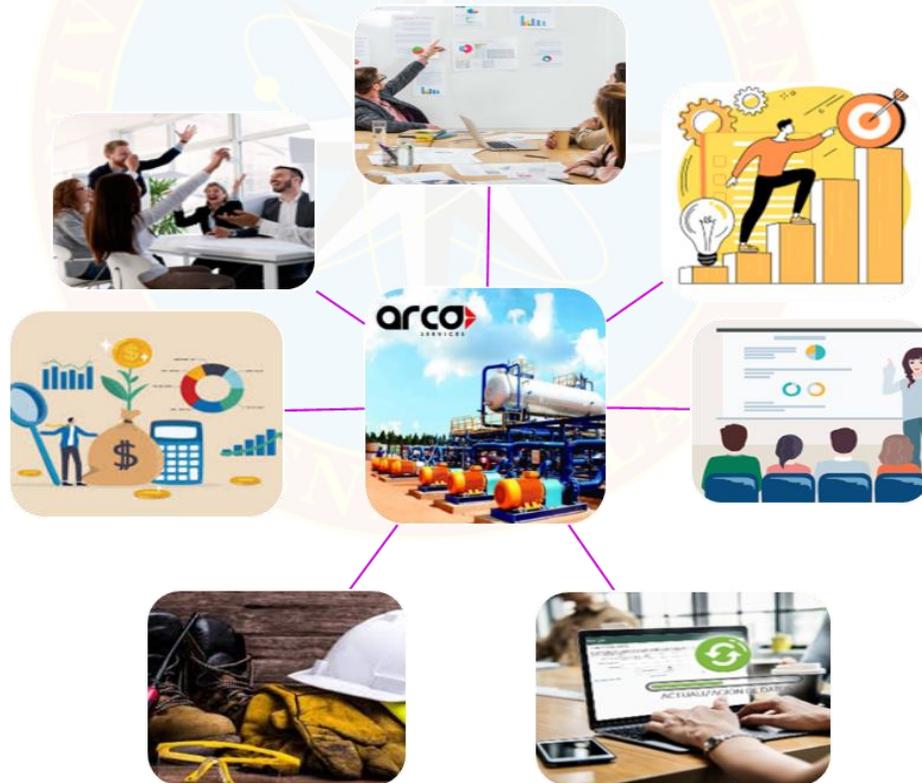
$$\% \text{ de respuesta} = \frac{\text{cantidad de respuestas (no o sí)}}{\text{total de respuestas}} \times 100$$

% de respuestas NO= $0/54 \cdot 100 = 0\%$

% de respuestas SI= $54/54 \cdot 100 = 100\%$

Al observar que el porcentaje de las respuestas dadas en el gráfico fue de un 100% a la opción “Sí”, se evidencia que la misión de la empresa ARCO SERVICES, C.A, apunta hacia la visión, indicando que están alineadas. En consecuencia, se demuestra un compromiso para satisfacer las perspectivas de la empresa.

4.7 VER DE MANERA AMPLIA EL SISTEMA



Figuras Nº 7. Mapa mental
Fuente: Autor (2024).

4.6 FASE III: DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

4.6.1 Indicar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza del objeto de estudio.

Para la identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en la empresa ARCO SERVICES, C.A, se utilizó la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz de evaluación de factores externos (EFE), propuestas por Fred David (2008).

4.6.1.1 Matriz de factores internos (EFI)

La matriz EFI representa una herramienta resumida para la realización de una auditoría interna, brindando la oportunidad de conectar a los empleados y miembros de la empresa, iniciando su participación en el objeto de estudio. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa, y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para el desarrollo de la matriz, se siguieron los 5 pasos establecidos por Fred David (2008):

- ✓ **Paso 1:** Elaborar una lista de los factores internos claves que se identificados en la auditoría interna.
- ✓ **Paso 2:** Asignar una ponderación que va desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). A cada uno de los factores, asegurándose de que el total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

- ✓ **Paso 3:** Asignar a los factores una clasificación de 1 y 4. Indicando si el factor representa: debilidad mayor (calificación= 1), debilidad menor (calificación = 2), fortaleza menor (calificación =3) y fortaleza mayor (calificación = 4).
- ✓ **Paso 4:** Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
- ✓ **Paso 5:** Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Independientemente de la cantidad de factores incluidos en una matriz EFI, el total ponderado puede variar de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

A través de la observación directa en diversas visitas a la empresa, charla con los clientes, la revisión documental en el área legal para evaluar si la organización posee todos los documentos exigidos por la ley actualizados, y entrevistas estructuradas con el representante del departamento de seguridad industrial de la empresa, se obtuvieron las fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales se resumen a continuación:

Fortalezas

- a) Experiencia en la realización de trabajos en el departamento de seguridad industrial.
- b) Cumplimiento de todas las normas legales.

- c) Cultura organizacional que prioriza la seguridad.
- d) Participación directa del presidente en la dirección de la empresa, lo que agiliza la toma de decisiones.
- e) Alto nivel de compromiso por parte de los empleados de la empresa.
- f) Aplicación de herramientas tecnológicas.

El proceso de auditoría interna, además, proporcionó información clave para establecer las debilidades de la organización, las cuales están directamente relacionadas con los focos problemáticos previamente identificados, pero de forma más detallada e incluyendo algunos problemas de menor importancia que también deben ser considerados como debilidades. Los resultados obtenidos se presentan posteriormente:

Debilidades

- a) Carencia de un plan estratégico.
- b) Falta de una base de datos (lo que retrasa la entrega de equipos de protección personal)
- c) Misión y visión desconocida para varios empleados.
- d) Falta de comunicación entre los miembros de la empresa.
- e) Falta de recursos.
- f) Poca capacitación en seguridad industrial a los empleados.
- g) Falta de estrategias de motivación del personal.
- h) Incertidumbre en la contratación de empleados no capacitados.

Luego de identificar los factores internos claves que afecta a la empresa ARCO SERVICES, C.A. (sus fortalezas y debilidades), se procede a situarlos en la matriz EFI, donde se especifican sus respectivos valores, clasificaciones y valores ponderados, información que se traduce en términos numéricos, lo

que conlleva a la evaluación de la situación actual de la empresa en estudio. Tal como se muestra en el cuadro siguiente: (Ver Cuadro 11).

Cuadro Nº 11. Aplicación de la matriz EFI a la empresa ARCO SERVICES, C.A.

FACTOR INTERNOS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Experiencia en la realización de trabajos en el departamento de seguridad industrial.	0.08	4	0.32
Cumplimiento de todas las normas legales	0.09	4	0.36
Cultura organizacional que prioriza la seguridad.	0.07	4	0.28
Participación directa del presidente en la dirección de la empresa, lo que agiliza la toma de decisiones.	0.06	4	0.24
Alto nivel de compromiso por parte de los empleados de la empresa.	0.06	3	0.18
Aplicación de herramientas tecnológicas	0.07	4	0.28
DEBILIDADES			
Carencia de un plan estratégico.	0.04	1	0.04
Falta de una base de datos (lo que retrasa la entrega de equipos de protección personal)	0.05	1	0.05
Misión y visión desconocida para varios empleados.	0.07	1	0.07
Falta de comunicación entre los miembros de la empresa.	0.06	1	0.06
Falta de recursos.	0.08	1	0.08
Poca capacitación en seguridad industrial a los empleados.	0.10	1	0.1
Falta de estrategias de motivación del personal.	0.09	2	0.18
Incertidumbres en la contratación de empleados no capacitados.	0.08	2	0.16
Total	1		2.40

Fuente: Autor (2024).

Continuación cuadro 11. Aplicación de la matriz EFI a la empresa ARCO SERVICES, C.A.

El total ponderado obtenido es de 2,40 indica una posición interna con debilidades, ya que se encuentra por debajo de la media estimada de 2,50. Sin embargo, es posible mejorar la posición de los factores internos existentes en empresa ARCO SERVICES, C.A, dado que el valor aún está bastante próximo a la media.

4.6.1.2 Matriz de factores externos (EFE)

La siguiente matriz es una herramienta que sirve para determinar la posición estratégica externa. Esta permite evaluar información tecnológica, competitiva, económica, social, cultura, política, gubernamental y ambiental, con la finalidad de determinar si se están aprovechados al máximo las oportunidades que se presentan en la empresa y, del mismo modo, si se están contrarrestando las amenazas que inciden en su éxito.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos (David, 2003):

- ✓ **Paso 1:** Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Incluir un total de entre diez y veinte factores, tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anotar las oportunidades y después las amenazas, siendo lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

- ✓ **Paso 2:** El investigador, apoyado por el personal principal de la empresa, asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo son, o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- ✓ **Paso 3:** Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- ✓ **Paso 4:** Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- ✓ **Paso 5:** Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y

minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

A través de la observación directa del sistema bajo estudio y sus alrededores, se observó que la empresa está en un área con pocas empresas similares que poseen mejores estrategias de marketing, como lo son la utilización de las redes sociales y los comerciales en radio. Se identificaron las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa ARCO SERVICES, C.A. Estas se presentan a continuación y se evalúan en el cuadro siguiente:

Oportunidades

- a) Reconocimiento de calidad.
- b) Ubicación geográfica propicia.
- c) Posibilidad de aumentar la rentabilidad de las acciones.
- d) Expansión al exterior.
- e) Alianzas estratégicas con empresas nacionales.
- f) Liderar proyectos con impacto social.
- g) Buenas relaciones con posibles clientes internacionales.
- h) Implementación de nuevas estrategias de marketing.

Amenazas

- a) Limitaciones en obtención de divisas.
- b) Salud financiera dependiente de un solo cliente (PDVSA).
- c) Devaluación de la moneda Nacional.
- d) Inestabilidad política del país.
- e) Cierre de empresas aliadas.

- f) Incremento de la inflación.
- g) Competidores con mejores estrategias de marketing.

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa ARCO SERVICES C.A, se procede a especificar cada uno de los valores y calificaciones correspondiente. Esta información se resume en términos numéricos con el fin evaluar la situación actual de la empresa, como se muestra en el siguiente cuadro. (Ver Cuadro 12).

Cuadro N° 12. Aplicación de la matriz EFE a la empresa ARCO SERVICES, C.A

FACTOR EXTERNOS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Reconocimiento de calidad.	0.05	4	0.2
Ubicación geográfica propicia.	0.04	3	0.12
Posibilidad de aumentar la rentabilidad de las acciones.	0.05	4	0.2
Expansión al exterior.	0.07	3	0.21
Alianzas estratégicas con empresas nacionales.	0.06	3	0.18
Liderar proyectos con impacto social.	0.05	3	0.15

Buenas relaciones con posibles clientes internacionales.	0.04	4	0.16
Implementación de nuevas estrategias de marketing.	0.04	4	0.16
AMENAZAS			
Limitaciones en obtención de divisas.	0.10	1	0.1
Salud financiera dependiente de un solo cliente (PDVSA).	0.08	2	0.16
Devaluación de la moneda Nacional.	0.07	2	0.14
Inestabilidad política del país.	0.06	1	0.06
Cierre de empresas aliadas.	0.15	1	0.15
Incremento de la inflación.	0.09	1	0.09
Competidores con mejores estrategias de marketing.	0.05	2	0.1
Total	1		2.18

Fuente: Autor (2024).

La calificación obtenida por la empresa fue de 2.18, lo cual, de acuerdo a lo establecido por Fred David (2003), indica que se encuentra por debajo de la media. Es decir, no posee una posición externa firme; las amenazas están perjudicando en gran medida su desarrollo, por lo que es de vital importancia el enfoque en sus oportunidades con el fin de compensar la situación.

4.6.2 Elaboración de la matriz FODA y selección de las estrategias FO, DO, FA y DA

La matriz FODA es una herramienta metodológica que permite identificar acciones viables mediante el cruce de variables, partiendo del supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. Con el uso de la matriz FODA se originaron un conjunto de estrategias alternativas viables del tipo FO, DO, DA y FA para ser aplicadas en la empresa ARCO SERVICES, C.A., basándose en la información obtenida de las matrices EFI y EFE.

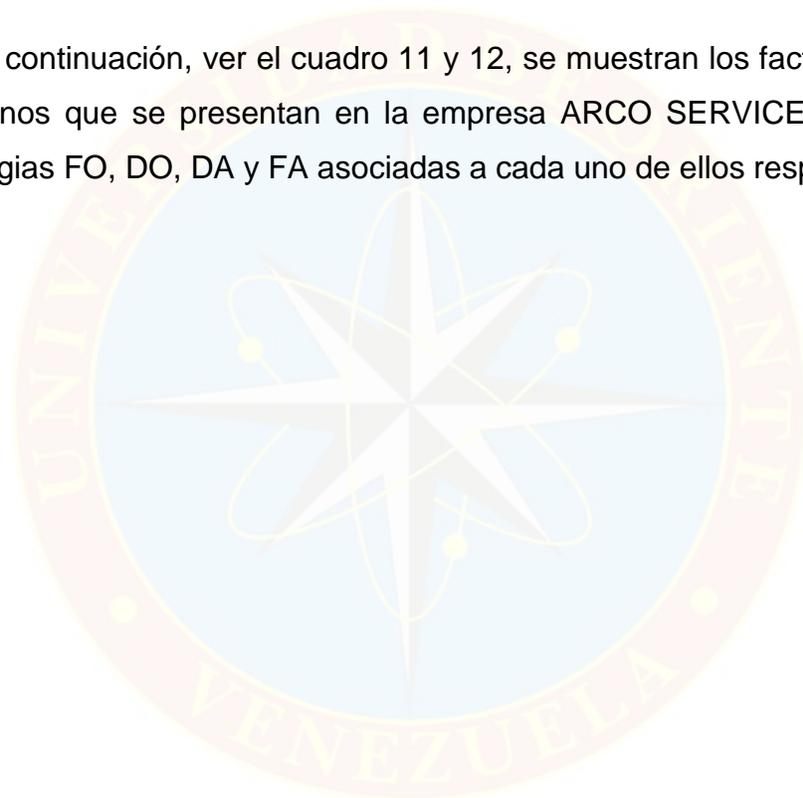
FO: Estrategias de crecimiento resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que ofrece el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende. Tiene como propósito la óptima utilización de las fortalezas internas de la organización para sacar provecho de las oportunidades externas que se presenten.

DO: Estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

FA: Estrategias también de supervivencia, que buscan disminuir las amenazas del entorno aprovechando las fortalezas del sistema.

DA: Estrategias que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una situación muy frágil. Estas estrategias permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

A continuación, ver el cuadro 11 y 12, se muestran los factores internos y externos que se presentan en la empresa ARCO SERVICES, C.A, y las estrategias FO, DO, DA y FA asociadas a cada uno de ellos respectivamente.



Cuadro N° 13. Matriz FODA Empresa ARCO SERVICES, C.A. (1/2)

	Fortalezas (F)
	F.1. Experiencia en la realización de trabajos en el departamento de seguridad industrial. F.2. Cumplimiento de todas las normas legales F.3. Cultura organizacional que prioriza la seguridad. F.4. Participación directa del presidente en la dirección de la empresa, lo que agiliza la toma de decisiones. F.5. Alto nivel de compromiso por parte de los empleados de la empresa. F.6. Aplicación de herramientas tecnológicas.
Oportunidades (O)	Estrategias FO
O.1. Reconocimiento de calidad. O.2. Ubicación geográfica propicia. O.3. Posibilidad de aumentar la rentabilidad de las acciones. O.4. Expansión al exterior. O.5. Alianzas estratégicas con empresas nacionales. O.6. Liderar proyectos con impacto social. O.7. Buenas relaciones con posibles clientes internacionales. O.8. Implementación de nuevas estrategias de marketing.	FO.1. Aprovechando la participación directa del presidente en la dirección de la empresa y el alto nivel de compromiso de los empleados, se implementarán estrategias para mejorar la rentabilidad de las acciones mediante una gestión ágil y eficiente. (F.4, F.5, O.3). FO.2. La empresa utilizará su aplicación de herramientas tecnológicas avanzadas y sus buenas relaciones con posibles clientes internacionales para liderar la expansión al exterior, proporcionando soluciones tecnológicas de seguridad a nuevos mercados. (F.6, O.7, O.4). FO.3. Utilizando herramientas tecnológicas y la participación directa del presidente en la toma de decisiones, la empresa desarrollará e implementará nuevas estrategias de marketing para fortalecer su presencia en el mercado y atraer nuevos clientes. (F.6, F.4, O.8).
Amenazas (A)	Estrategias FA

<p>A.1. Limitaciones en obtención de divisas.</p> <p>A.2. Salud financiera dependiente de un solo cliente (PDVSA).</p> <p>A.3. Devaluación de la moneda Nacional.</p> <p>A.4. Inestabilidad política del país.</p> <p>A.5. Cierre de empresas aliadas.</p> <p>A.6. Incremento de la inflación.</p> <p>A.7. Competidores con mejores estrategias de marketing.</p>	<p>FA.1. Aprovechando su cumplimiento de todas las normas legales y la participación directa del presidente en la toma de decisiones, la empresa buscará atraer inversiones extranjeras que le permitan acceder a divisas, enfrentando así las limitaciones en la obtención de divisas. (F.2, F.4, A.1).</p> <p>FA.2. Utilizando la aplicación de herramientas tecnológicas avanzadas, la empresa implementará soluciones tecnológicas para optimizar costos operativos y mitigar el impacto del incremento de la inflación en su estructura financiera. (F.6, A.6).</p> <p>FA.3. Utilizando su experiencia en seguridad industrial y el compromiso de sus empleados, la empresa implementará estrategias financieras, como garantía y contratos en divisas, para protegerse contra la devaluación de la moneda nacional. (F.1, F.5, A.3).</p> <p>FA.4. Mediante la participación directa del presidente en la dirección de la empresa y el alto nivel de compromiso de los empleados, se establecerán nuevas alianzas estratégicas y colaboraciones para compensar el impacto del cierre de empresas aliadas. (F.4, F.5, A.5).</p>
---	---

Fuente: Autor (2024)

Cuadro N° 14. Continuación de la Matriz FODA Empresa ARCO SERVICES, C.A. (2/2).

		Debilidades (D)
		<p>D.1. Carencia de un plan estratégico.</p> <p>D.2. Falta de una base de datos (lo que retrasa la entrega de equipos de protección personal).</p> <p>D.3. Misión y visión desconocida para varios empleados.</p> <p>D.4. Falta de comunicación entre los miembros de la empresa.</p> <p>D.5. Falta de recursos.</p> <p>D.6. Poca capacitación en seguridad industrial a los empleados.</p> <p>D.7. Falta de estrategias de motivación del personal.</p> <p>D.8. Incertidumbre en la contratación de empleados no capacitados.</p>
Oportunidades (O)	Estrategias DO	
<p>O.1. Reconocimiento de calidad.</p> <p>O.2. Ubicación geográfica propicia.</p> <p>O.3. Posibilidad de aumentar la rentabilidad de las acciones.</p> <p>O.4. Expansión al exterior.</p> <p>O.5. Alianzas estratégicas con empresas nacionales.</p> <p>O.6. Liderar proyectos con impacto social.</p> <p>O.7. Buenas relaciones con posibles clientes internacionales.</p> <p>O.8. Implementación de nuevas estrategias de marketing.</p>	<p>DO.1. La empresa creará y ejecutará estrategias de motivación del personal para aumentar la productividad y el compromiso, utilizando la posibilidad de aumentar la rentabilidad de las acciones como incentivo para los empleados. (D.7, O.3).</p> <p>DO.2. Se desarrollarán y adoptarán nuevas estrategias de comunicación interna para solucionar las fallas de comunicación entre los miembros de la empresa, facilitando la implementación de nuevas estrategias de marketing y alineando al personal con los objetivos corporativos. (D.4, O.8).</p> <p>DO.3. Se implementarán programas de capacitación continua sobre seguridad industrial para los empleados, aprovechando las buenas relaciones con posibles clientes internacionales para traer expertos y formadores reconocidos. (D.6, O.7).</p>	

	DO.4. La empresa implementará programas de comunicación interna para que la misión y visión sean conocidas por todos los empleados, utilizando alianzas estratégicas con empresas nacionales para desarrollar campañas efectivas. (D.3, O.5).
Amenazas (A)	Estrategias DA
<p>A.1. Limitaciones en obtención de divisas.</p> <p>A.2. Salud financiera dependiente de un solo cliente (PDVSA).</p> <p>A.3. Devaluación de la moneda Nacional.</p> <p>A.4. Inestabilidad política del país.</p> <p>A.5. Cierre de empresas aliadas.</p> <p>A.6. Incremento de la inflación.</p> <p>A.7. Competidores con mejores estrategias de marketing.</p>	<p>DA.1. Se establecerán programas de capacitación continua sobre seguridad industrial y marketing para todos los empleados, ayudando a la empresa a enfrentar a competidores con mejores estrategias de marketing (D.6, A.7).</p> <p>DA.2. Se mejorarán los canales de comunicación interna para coordinar acciones y adaptarse rápidamente ante el cierre de empresas aliadas, garantizando la continuidad operativa. (D.4, A.5.).</p>

Fuente: Autor (2024)

4.7 FASE IV: DISEÑAR LOS PLANES DE ACCIÓN

A continuación, se desarrollaron los planes de acción para la empresa ARCO SERVICES, C.A., tal como se muestra en el cuadro 15 al 20. En este cuadro se detalla las estrategias formuladas, desglosando las actividades necesarias para su implementación. Además, se especifican los responsables asignados para la ejecución de cada actividad, así como los objetivos específicos que se aspiran a alcanzar. Esta planificación detalla permite una coordinación efectiva y un seguimiento riguroso del avance, asegurándose que todas las acciones estén alineadas con la visión estratégica de la empresa y facilitando el logro de las metas establecidas (Ver cuadro 15 al 20).

Cuadro Nº 15. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (1/8)

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	TIEMPO
<p>Aprovechando la participación directa del presidente en la dirección de la empresa y el alto nivel de compromiso de los empleados, se implementarán estrategias para mejorar la rentabilidad de las acciones mediante una gestión ágil y eficiente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización de Reuniones Mensuales de Evaluación Estratégica. 2. Conformación de Equipos de Trabajo Multifuncionales. 3. Mantener y aumentar el nivel de compromiso de los empleados. 4. Asegurar la transparencia y mantener a los empleados informados y motivados. 	<p>Gerente general de ARCO SERVICES, C.A y jefe del departamento</p>	<p>Convocar reuniones mensuales entre el presidente y el jefe del departamento para revisar el progreso de los objetivos estratégicos y realizar ajustes necesarios.</p>	<p>Mensualmente. La revisión debe realizarse trimestralmente.</p>
<p>La empresa utilizará su aplicación de herramientas tecnológicas avanzadas y sus buenas relaciones con posibles clientes internacionales para liderar la expansión al exterior, proporcionando soluciones tecnológicas de seguridad a nuevos mercados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de Campañas de Marketing Internacional. 2. Análisis de Mercado Internacional. 3. Desarrollo de Alianzas Estratégicas Internacionales. 4. Participación en Ferias y Eventos Internacionales. 5. Capacitación del Personal en Comercio Internacional. 	<p>Jefes de Departamentos</p>	<p>Identificar al menos dos mercados con alto potencial de crecimiento, formar alianzas con al mercado identificado.</p>	<p>3 meses.</p>

Cuadro N° 16. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (2/8)

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Utilizando herramientas tecnológicas y la participación directa del presidente en la toma de decisiones, la empresa desarrollará e implementará nuevas estrategias de marketing para fortalecer su presencia en el mercado y atraer nuevos clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de Campañas de Marketing Digital. 2. Implementación de Estrategias de Publicidad Personalizada. 3. Organización de Talleres y Seminarios Online. 4. Capacitación del Equipo de Marketing en Nuevas Tecnologías. 	Departamento de marketing y presidente de la empresa ARCO SERVICES, C.A	Asegurar que el 100% del equipo de marketing esté capacitado en las nuevas herramientas tecnológicas.	Durante todo el año.
Aprovechando su cumplimiento de todas las normas legales y la participación directa del presidente en la toma de decisiones, la empresa buscará atraer inversiones extranjeras que le permitan acceder a divisas, enfrentando así las limitaciones en la obtención de divisas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de Potenciales Inversores Internacionales. 2. Desarrollo de Propuestas de Inversión Personalizadas. 3. Organización de Visitas y Reuniones con Inversores Potenciales. 4. Cumplimiento de Requisitos Legales y Regulatorios. 5. Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas Internacionales. 	Departamento de negocios internacionales, departamento financiero y departamento legal.	Identificar dos o más potenciales inversores estratégicos, presentar al menos tres propuestas de inversión completas y atractivas y obtener aprobaciones y permisos necesarios para las inversiones extranjeras.	6 meses.

Cuadro N° 17. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (3/8)

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Utilizando la aplicación de herramientas tecnológicas avanzadas, la empresa implementará soluciones tecnológicas para optimizar costos operativos y mitigar el impacto del incremento de la inflación en su estructura financiera.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación del Personal en Nuevas Tecnologías. 2. Evaluación de Procesos Operativos Actuales. 3. Evaluación y Ajuste Continuo de Estrategias 	Departamento de finanzas.	Asegurarse que el 100% del personal destacado esté capacitado en las nuevas tecnologías, como también garantizar una reducción sostenida en los costos operativos y mantener la estabilidad financiera.	3 meses.
Utilizando su experiencia en seguridad industrial y el compromiso de sus empleados, la empresa implementará estrategias financieras, como garantía y contratos en divisas, para protegerse contra la devaluación de la moneda nacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de Riesgos Financieros. 2. Desarrollo de Contratos en Divisas. 3. Desarrollo de Políticas Internas de Protección Financiera. 	Departamento de seguridad industrial junto con el departamento de finanzas.	Garantizar el 100% de los contratos en divisas con garantías correctas.	Revisión primer mes, hasta terminar el contrato.

Cuadro N° 18. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (4/8)

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Mediante la participación directa del presidente en la dirección de la empresa y el alto nivel de compromiso de los empleados, se establecerán nuevas alianzas estratégicas y colaboraciones para compensar el impacto del cierre de empresas aliadas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de Impacto del Cierre de Empresas Aliadas. 2. Identificación de Potenciales Alianzas Estratégicas. 3. Negociación y Establecimiento de Nuevas Alianzas. 4. Comunicación y Promoción de las Nuevas Alianzas. 5. Capacitación y Desarrollo de Capacidades. 	Gerente general de la empresa ARCO SERVICES, C.A, con los departamentos de finanzas y estrategias.	Identificar las áreas más impactadas por el cierre de las empresas aliadas con el fin de mejorar la percepción de la empresa como socio estratégico, así como también la capacitación del personal clave en habilidades de gestión de alianzas estratégicas.	Revisión al mes por 3 meses.

Cuadro N° 19. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (5/8)

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	TIEMPO
La empresa creará y ejecutará estrategias de motivación del personal para aumentar la productividad y el compromiso, utilizando la posibilidad de aumentar la rentabilidad de las acciones como incentivo para los empleados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de Factores Motivacionales Actuales. 2. Diseño de Programas de Incentivos Basados en Rentabilidad de Acciones. 3. Capacitación en Habilidades y Competencias. 4. Revisión y Ajuste de Estrategias de Motivación. 	Gerente general de la empresa ARCO SERVICES, C.A, con el departamento de recursos humanos.	Identificar los principales factores de motivación y desmotivación del personal, para poder hacer una capacitación de al menos al 80% del personal en habilidades clave para aumentar la rentabilidad de las acciones.	Mensualmente.
Se desarrollarán y adoptarán nuevas estrategias de comunicación interna para solucionar las fallas de comunicación entre los miembros de la empresa, facilitando la implementación de nuevas estrategias de marketing y alineando al personal con los objetivos corporativos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de Fallas de Comunicación Actuales. 2. Evaluación y Ajuste Continuo de Estrategias de Comunicación. 3. Promoción de la Transparencia y la Colaboración. 4. Capacitación en Habilidades de Comunicación. 	Gerente general de la empresa ARCO SERVICES, C.A.	Capacitar al personal en habilidades de comunicación efectiva.	Continuo a lo largo del año.

Cuadro N° 20. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (6/8)

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Se implementarán programas de capacitación continua sobre seguridad industrial para los empleados, aprovechando las buenas relaciones con posibles clientes internacionales para traer expertos y formadores reconocidos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de Necesidades de Capacitación en Seguridad Industrial. 2. Organización de Talleres y Seminarios. 3. Evaluación para medir el impacto de los programas de capacitación en la mejora de prácticas de seguridad y reducción de riesgos. 	Departamento de seguridad industrial.	Determinar el espacio para la capacitación en seguridad industrial y así poder realizar al menos dos talleres o seminarios.	Durante el año.
La empresa implementará programas de comunicación interna para que la misión y visión sean conocidas por todos los empleados, utilizando alianzas estratégicas con empresas nacionales para desarrollar campañas efectivas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de la Actual percepción de la Misión y Visión. 2. Diseño de Campañas de Comunicación Interna. 3. Capacitación del Personal en la Misión y Visión. 	Departamento de recursos humanos.	Obtener un diagnóstico preciso del conocimiento de la misión y visión del personal para capacitar al personal sobre la misión y visión de la empresa.	Evaluar cada 3 meses durante el año completo.

Cuadro N° 21. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (7/8)

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Se establecerán programas de capacitación continua sobre seguridad industrial y marketing para todos los empleados, ayudando a la empresa a enfrentar a competidores con mejores estrategias de marketing.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizará una evaluación minuciosa de las necesidades de capacitación en seguridad industrial y marketing para todos los empleados. 2. Elaborará programas de capacitación en marketing, enfocándose en estrategias avanzadas y herramientas digitales para mejorar la competitividad. 3. Contratación de Expertos y Formadores Reconocidos. 4. Promover una cultura organizacional que valore y fomente el aprendizaje continuo en seguridad industrial y marketing, incentivando a los empleados a participar activamente en las capacitaciones. 	Departamento de marketing.	Crear modelos de capacitación en marketing estratégico y digital.	Continuo todo el año.

Cuadro N° 22. Plan de acción de la empresa ARCO SERVICES, C.A (8/8)

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	TIEMPO
Se mejorarán los canales de comunicación interna para coordinar acciones y adaptarse rápidamente ante el cierre de empresas aliadas, garantizando la continuidad operativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de los Canales de Comunicación Interna Actuales. 2. Capacitación del Personal en el Uso de Nuevas Herramientas de Comunicación. 3. Desarrollará y formalizará protocolos de comunicación de crisis para coordinar acciones rápidamente ante el cierre de empresas aliadas. 4. Promover una cultura de comunicación abierta y transparente, incentivando a los empleados a compartir información relevante y participar en la toma de decisiones. 	Departamento de recursos humanos.	Desarrollar un plan integral de comunicación interna que aborde las áreas identificadas.	Revisar cada 3 meses por un año continuo.

Fuente: Autor 2024

4.8 ANÁLISIS COSTO–BENEFICIO

El Análisis de Costo-Beneficio es una técnica esencial en la teoría de la decisión, cuyo propósito principal es proporcionar una medida de la rentabilidad y viabilidad de un proyecto mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados en la realización del mismo. Este análisis se basa en el principio de obtener mayores y mejores resultados con el menor esfuerzo invertido, considerando tanto la eficiencia técnica como la motivación humana. Bajo esta lógica, se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse; aquellos en los que los beneficios superan los costos se consideran exitosos, mientras que los casos contrarios se consideran fallidos.

La implementación de un Plan Estratégico en el departamento de Seguridad Industrial de la empresa ARCO SERVICES, C.A, con el objetivo de mejorar la eficiencia de su gestión administrativa, es de gran importancia. Este plan busca optimizar los recursos y procesos en la empresa para su gestión administrativa. Mediante el análisis costo-beneficio permitirá evaluar la relación entre los costos y beneficios asociados a la culminación del sistema de gestión, con el propósito de determinar su rentabilidad.

4.8.1 Análisis Costo

Se abordan los gastos necesarios que ARCO SERVICES, C.A, debe realizar para la ejecución del plan estratégico. Se realizará una evaluación de los costos asociados al personal y a los materiales de oficina incurridos por la empresa durante la implementación de este proyecto.

4.8.1.1 Costo de Personal

Se trata de los desembolsos necesario que la empresa debe realizar para contratar personal calificado para la implementación del plan estratégico. Es importante destacar que, en este contexto, se toma en cuenta al investigado del trabajo, por lo tanto, no se generaron costos de personal, dado que el investigador no tenía un salario establecido por la empresa.

4.8.1.2 Costos de Hardware y Software

Se refiere a los costos asociados a los equipos tecnológicos y aplicaciones que la empresa debe asumir para la ejecución del plan estratégico. Es importante destacar que no se incurrieron costos de equipos, ya que se utilizó el ordenador personal del investigador, y la empresa ya disponía del equipamiento necesario. Además, no se consideró necesario la adquisición de licencias para nuevos software ni herramientas de aplicación.

4.8.1.3 Costos de Materiales de Oficina

Se trata de los gastos en materiales de oficina, como papel (resma de papel, blocs de notas), bolígrafos, lápices, marcadores y resaltadores, carpetas y archivadores, clips y grapas, sobres y etiquetas, calculadora, materiales para impresión y fotocopias (cartuchos de tintas, papel para impresión), utilizados durante la ejecución del proyecto en la empresa ARCO SERVICES, C.A. También se incluye los costos por impresiones y fotocopias. En el siguiente cuadro se pueden visualizar y detallar estos gastos desglosados, junto con sus cantidades y precios correspondientes. (ver en cuadro 23)

Cuadro N° 23. Costos de Materiales de Oficina

Total de Materiales de Oficina.			
ARTÍCULOS	CANTIDAD (Unidad)	PRECIO UNUTARIO (Bs.)	SUBTOTAL (Bs.)
Resma de papel	2	100,00	200,00
Blocs de notas	1	45,00	45,00
Bolígrafos	5	10,00	50,00
Lápices	2	5,00	10,00
Marcadores y Resaltadores	2	15,00	30,00
Carpetas y archivadores	2	10,00	20,00
Clips y grapas	3	30,00	90,00
Materiales para impresión (cartucho de tintas)	1	300,00	300,00
Impresión y copias	100	2,00	200,00
TOTAL DE MATERIALES DE OFICINAS (Bs.)			945,00

Fuente: Autor (2024)

4.8.1.4 Costos Totales

Para determinar el total de los gastos del proyecto, es necesario sumar todos los costos incurridos, incluidos los costos de personal, hardware y software, y materiales de oficina. Estos datos permiten calcular el total de costos y gastos asociados al desarrollo de la investigación y la implementación del plan estratégico, como se detalla en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 24. Total de costos.

TOTAL COSTOS	
DESCRIPCION	SUBTOTAL (Bs.)
Gasto de Personal	0
Gastos de Hardware y Software	0
Gastos de Material de Oficina	945,00
Transporte	600,00
Total:	1.545,00

Fuente: Autor (2024)

El total de costos y gastos pertinentes a la investigación son iguales a Bs 1.545,00

4.8.2 Análisis Beneficio

Se enfoca en los resultados favorables generados a partir de la elaboración del plan estratégico, los cuales pueden clasificar en tangibles e intangibles. Los beneficios tangibles son aquellos que generan ahorros monetarios para la empresa, como en papelería, contrataciones y adquisición de hardware y software, derivados de la metodología empleada en la investigación. Los beneficios intangibles, aunque no tienen un valor monetario directo, representan ventajas que aportan valor a la empresa.

4.8.2.1 Beneficios Tangibles.

Existen varios beneficios tangibles, entre los cuales se pueden mencionar:

1. Reducción en costos operativos
2. Ahorro en tecnologías
3. Mejoras de calidad
4. Incremento de los ingresos
5. Mejor gestión de inventarios
6. Ahorro en la utilización de recursos
7. Reducción de tiempos operativos

4.8.2.2 Beneficios Intangibles

Son diversos los beneficios intangibles, entre los cuales se pueden mencionar:

- a) Evaluación y análisis el departamento de seguridad industrial de la empresa.
- b) Compromiso y Motivación del Personal
- c) Resiliencia Organizacional
- d) Desarrollo de Talento y Capacidades
- e) Identificación de las debilidades y fortalezas internas.
- f) Comprensión de las amenazas y oportunidades externas de la empresa.
- g) Cultura organizacional definida.
- h) Seguimiento del plan estratégico de la empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez recopilada toda la información y realizado el análisis correspondiente de acuerdo con los objetivos planteados en la investigación, se presentan las conclusiones que ofrecen una perspectiva completa sobre los principales hallazgos y resultados del estudio realizado en la empresa ARCO SERVICES, C.A. relacionadas con la planificación estratégica. Este enfoque ha demostrado ser altamente factible y útil tanto a nivel estratégico como operativo, ya que implicará una modificación en los procedimientos actualmente en uso, orientada a optimizar dichos procesos. A continuación, se detallan las conclusiones obtenidas del estudio:

1. Mediante el análisis realizado, se identificó la situación actual de la empresa a través del estudio de los focos problemáticos que afectan el desarrollo de sus actividades y dificultan el cumplimiento de sus objetivos. Se determinó que la principal problemática era la falta de efectividad en la gestión administrativa, particularmente en la optimización de esta área. En consecuencia, se procedió a desarrollar estrategias orientadas a mejorar la gestión administrativa y, por ende, facilitar el logro de los objetivos planteados.
2. Se propuso vincular la misión, visión y objetivos estratégicos con el direccionamiento eficaz de la empresa ARCO SERVICES, C.A.
3. Se realizó un análisis interno utilizando la técnica de la Matriz FODA, lo cual permitió evaluar información relacionada con el gerente general y el departamento de seguridad industrial a través de factores internos y

externos. Esta evaluación facilitó la determinación de alternativas estratégicas más factibles y adecuadas, al tiempo que permitió identificar de manera anticipada las restricciones y ventajas que la empresa podría no estar aprovechado.

4. Se diseñó el plan estratégico para ARCO SERVICES, C.A. aportando alternativas positivas de cambio, identificando y analizar las carencias actuales en materia de estrategia y planificación.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se sugiere ofrecer programas de formación y capacitación continua para el personal administrativo. La actualización constante en habilidades y conocimientos específicos contribuirá a una gestión más efectiva y alineada con los objetivos organizacionales.
2. Es aconsejable integrar la misión y visión de ARCO SERVICES, C.A. en todas las estrategias de gestión empresarial. Esto asegurará que todas las acciones y decisiones tomadas estén en concordancia con los valores fundamentales y los objetivos a largo plazo de la empresa.
3. Se recomienda la adopción de las alternativas estratégicas identificadas a través del análisis FODA. Estas alternativas deben ser implementadas de manera fundamental para maximizar las fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que se mitigan las debilidades y amenazas identificadas.
4. Es aconsejable fortalecer las capacidades en materia de estrategia y planificación dentro de la organización. Esto abarca la formación continua del personal clave en técnicas avanzadas de planificación estratégica y la adopción de mejores prácticas en la gestión estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias. (2012). Bases teoricas . Obtenido de Unknown:
<https://florfanysantacruz.blogspot.com/2015/09/marco-teorico-bases-teoricas.html>
- Aries. (2006 106). ESTRATEGIAS PARA EL USO ADECUADO DE LOS EQUIPOS.
- Balestrini. (28 de octubre de 2023). scribd . Obtenido de <https://www.scribd.com/document/177141015/EI-Marco-Teorico-Balestrini-Proyecto-de-Investigacion>
- Cortes. (1998). conceptos de planificacion . Obtenido de Redalyc.Planificación. ¿Éxito Gerencial?: <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>
- David. (2003). herramientas de enfoque de planeacion estrategica . Obtenido de Dialnet-DescripcionDeLasPrincipalesHerramientasParaElProce-8753167.pdf: <file:///C:/Users/USER%20INTEL%20I5/Downloads/Dialnet-DescripcionDeLasPrincipalesHerramientasParaElProce-8753167.pdf>
- David Garvín . (1993). etapas de la planificación estratégica . Obtenido de scribd: <https://www.scribd.com/doc/171810376/Un-esquema-en-4-etapas-para-la-planeacion-estrategica>
- Ezequiel Ander Egg. (s.f.). apuntescuestion. Obtenido de Concepto Planificación, ¿Qué es y para qué sirve?: <https://www.apuntesgestion.com/b/concepto-planificacion/>
- Gómez, H. S. (2007). Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. 3R Editores, 2000.
- Goodstein. (1998). Concepto Planificación, ¿Qué es y para qué sirve? Obtenido de apuntesgestion: <https://www.apuntesgestion.com/b/concepto-planificacion/>
- Hurtado. (2008). CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO. Obtenido de cap03.pdf: <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0102940/cap03.pdf>
- Jimenez . (1982). apuntes question . Obtenido de Concepto Planificación, ¿Qué es y para qué sirve?: <https://www.apuntesgestion.com/b/concepto-planificacion/>

- Peter Checkland . (1992). Metodología de Sistemas Suaves. Obtenido de <https://www.ingenieria.unam.mx/javica1/planeacion/CalgarySSM/Calgary.html>
- Serna H. (2008). Gerencia estratégica. En S. H, Gerencia estratégica (pág. 69). 3ra.
- Tomas Parra. (2000 p.6). Políticas en higiene y seguridad industrial. Obtenido de slideshare: <https://www.slideshare.net/verduguillo/politicas-en-higiene-y-seguridad-industrial>

ANEXO



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
SUBCOMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO
MATURÍN / MONAGAS / VENEZUELA**

Estimado/a miembro del equipo de ARCO SERVICES, C.A.
El propósito de esta encuesta es recopilar información valiosa sobre las percepciones, experiencias y necesidades dentro del Departamento de Seguridad Industrial. Sus respuestas permitirán identificar áreas de mejora, fortalezas existentes y posibles desafíos en materia de seguridad laboral. Marque en la cansilla con una X la respuesta correcta.

**Diagnosticar la situación actual del Departamento de
Seguridad Industrial de la Empresa ARCO SERVICES, C.A.**

Encuesta a los trabajadores

1. ¿Conoce usted la misión y visión de tu empresa?

Si.

No.

2. ¿Consideras que la misión y visión de tu empresa están claramente comunicadas a todos los empleados?

Sí, pero podría mejorar la comunicación.

No.

3. ¿Crees que la misión y visión de tu empresa son inspiradoras y motivadoras?

Sí, totalmente.

Sí, en cierta medida.

4. ¿Cómo describirías la alineación entre tus acciones diarias y la misión de la empresa?

Totalmente alineadas.

Parcialmente alineadas.

No alineadas.

5. ¿Crees que la misión y visión de tu empresa reflejan adecuadamente sus valores fundamentales?

Si.

No.

6. ¿Cuál crees que es el propósito principal de la misión y visión en una empresa?

Guiar las acciones y decisiones.

Inspirar a los empleados.

Atraer clientes y socios.

7. ¿Sabes cuáles son los valores organizacionales o valores de la empresa?

Si.

No.

8. ¿Consideras que los valores de tu empresa están claramente definidos y comunicados?

Si.

No.

9. ¿Cuál de los siguientes valores de la empresa es el más importante?

- Solidez y progreso.
- Capacitación y compromiso.
- Calidad y confiabilidad.
- Seguridad y ambiente.

10. ¿Sientes que la empresa prioriza la seguridad de sus empleados y clientes?

- Si.
- No.

11. ¿Cómo describirías el ambiente laboral en la empresa en términos de compañerismo y apoyo?

- Muy positivo.
- Aceptable.
- Negativo.

12. ¿Cuánto conoce usted las fortalezas y oportunidades del área en el departamento de seguridad?

- Muy conocedor.
- Algo conocedor.
- No muy conocedor.
- No conoce las fortalezas y oportunidades.

13. ¿Cree que se están aprovechando todas las oportunidades disponibles para fortalecer el departamento de seguridad?

- Si.
- No.

14. ¿Conoce usted las debilidades y amenazas con respecto al trabajo?

- Si.
- No.

15. ¿Considera que las debilidades en su área de trabajo están afectando su desempeño laboral?

Si.

No.

16. ¿Cree que se están tomando medidas para abordar las debilidades y mitigar las amenazas en su área de trabajo?

Si.

No.

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL DE LA EMPRESA ARCO SERVICES, C.A, PARA EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DE SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA.
---------------	---

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código ORCID / e-mail	
Rivas Guerra Yenifer de los Angeles	ORCID	25823144
	e-mail	Refiney.s97@gmail.com
	ORCID	
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema ORCID (Open Researcher and Contributor ID) se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases clave:

Planificación
Estrategias
Procesos internos

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Tecnología y ciencias aplicadas	Ingeniería de Sistemas

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

La presente investigación se centró en desarrollar un plan estratégico en el departamento de seguridad industrial de la empresa ARCO SERVICES, C.A, para el incremento de la eficiencia de su gestión administrativa. Se utilizó la Planificación Estratégica para identificar, evaluar y controlar las diversas actividades desarrolladas en la empresa. Las técnicas y herramientas de recolección de datos incluyeron la observación directa, la revisión documental y encuestas a los empleados. La investigación se estructuró en cuatro fases. Se basó en los postulados de autores como Fred David (2003) y Peter Checkland (1992), siguiendo los lineamientos de David para la elaboración del plan estratégico. La primera fase consistió en el diagnóstico, donde se estudió la situación actual de la empresa utilizando técnicas como la interconexión de focos y el Diagrama Causa-Efecto. En la segunda fase, se abordó el direccionamiento estratégico, estableciendo la interconexión de los focos problemáticos y formulando la estructura organizativa de la empresa para una visión más amplia. En la tercera fase, se realizó la determinación estratégica, identificando las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades del objeto de estudio para desarrollar la Matriz FODA. La cuarta y última fase implicó la aplicación del plan estratégico basado en las estrategias identificadas. El propósito de este plan estratégico fue mejorar la gestión administrativa del Departamento de Seguridad Industrial de la empresa.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
MSc. Desirée Andérico	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	ORCID	11781658
	e-mail	Danderico.udomonagas@gmail.com
MSc. Frank R. Diaz B.	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	ORCID	11383348
	e-mail	Fdiaz.udomonagas@gmail.com
MSc. Yadira Miranda	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	ORCID	10831314
	e-mail	Ymirandam.udomonagas@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema ORCID (Open Researcher and Contributor ID), se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2024	10	24

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para inglés en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOTTG_RGYD2024

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: EMPRESA ARCO SERVICES, C.A se ubica en Av. Raúl Leoni Boulevard del Sur Edificio Arco piso PB Local Anexo Sector Juanico, Maturín. Estado Monagas.

Temporal: _____

Título o Grado asociado con el trabajo:

Ingeniero de Sistemas

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Ingeniería

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Tecnología y ciencias aplicadas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI-139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

SISTEMA DE BIBLIOTECA

RECIBIDO POR *Mazpuz*

FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,

Juan A. Bolaños Currello

JUAN A. BOLAÑOS CURRELLO
Secretario

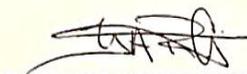
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

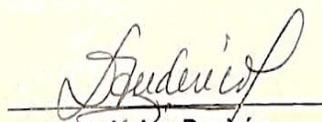
De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:

Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.



Rivas Guerra Yenifer de los Angeles

Autor



Andérico Desirée

Asesor(a)