UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD. CASO: GERENCIA DE SEGURIDAD INTEGRAL PDVSA MORICHAL-MONAGAS

Autor: Lcdo. Leonel Sierra

Tutor: Msc. Alejandro Zarate

Trabajo de Grado, Presentado como Requisito Parcial Para Optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas.
Mención: Gerencia General

Maturín, Mayo 2018

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ACTA DE TRABAJO DE GRADO N° 1144

Nosotros, Alejandro Zarate, Ysafari Hidalgo y Zenaida Azacón, Cédulas de Identidad números, 8.377.880, 12.967.961 y 8.967.899 respectivamente; integrantes del jurado designado por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas, para examinar el Trabajo de Grado Titulado **"ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD CASO: GERENCIA DE SEGURIDAD INTEGRAL PDVSA MORICHAL MONAGAS"**, presentado por el Licenciado en Administración mención: Mercadeo Leonel Alexander Sierra López, con Cédula de Identidad N° 14.339.223, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención **GERENCIA GENERAL,** hacemos constar que hemos examinado el mismo e interrogado al postulante en sesión pública celebrada hoy, a las 08:30 am, en el aula A-2 del Centro de Estudios de Postgrado del Núcleo de Monagas. Finalizada la defensa del trabajo del postulante, el jurado decidió aprobar por considerar, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por el autor, que el mismo se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Institución.

En fe de lo anterior se levanta la presente Acta, que firmamos conjuntamente con el Coordinador de Postgrado en Ciencias Administrativas en la Ciudad de Maturín, el día miercoles dieciseis de mayo del año dos mil dieciocho.

JURADO EXAMINADOR:

Prof. Alejandro Zarate (Tutor)

Prof. Ysafari Hidalgo

Prof. Zenaida Azacón

Coordinador del Programa de Postgrado
Prof. Guillermo Carreño

Firma y sello

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primeramente a Dios, por haberme dado la fortaleza para superar obstáculos y dificultadoes, que me permitieron llegar a este momento tan especial para mí.

A mi mamá Estilita por todo ese amor incondicional que me diste, a ti allá en cielo te dedico esta victoria…

Y dedico a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron en todo este camino profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, grande y maravilloso, ya que me ha llenado con su misericordia todos los días de mi vida, porque me ha dado salud, y muchos motivos por los cuales siempre estaré agradecido.

A mi **Familia, mi esposa Sol, mis hijos Camila y Aarón**, son lo que más amo en esta vida.

A mi tutor Alejandro Zarate, gran persona, amigo, quien con su conocimiento supo guiarme para poder desarrollar el proyecto, gracias por su tiempo y dedicación.

Y finalmente agradezco a quienes directa o indirectamente estuvieron allí apoyándome, a mis compañeros quienes a través del tiempo fuimos creando una bonita amistad.. Gracias a todos.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA ..... **iii**
AGRADECIMIENTO ..... **iv**
INDICE GENERAL ..... **v**
INDICE DE CUADROS ..... **vii**
RESUMEN ..... **x**
INTRODUCCIÓN **1**
CAPITULO I **4**
EL PROBLEMA **4**
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION 7
1.2.1 Objetivo General 7
1.2.2 Objetivos Específicos. 7
1.3 JUSTIFICACIÓN 7
1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS 9
CAPITULO II **12**
MARCO TEÓRICO **12**
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION 12
2.2 BASES TEÓRICAS 16
2.2.1 Calidad 16
2.2.2 Gestión de Calidad 18
2.2.3 Principios de la Gestión de Calidad 19
2.2.4 Importancia de la Calidad 20
2.2.5 Objetivos de la Calidad 21
2.2.6 Requisitos generales del Sistema de Gestión de Calidad. 22
2.2.7 Productividad. 23
2.2.8 La norma ISO. 24
2.2.9 Estrategias Gerenciales 26
2.2.10 Importancia de las Estrategias Gerenciales. 27
2.2.11 Beneficios de las Estrategias Gerenciales 28
2.2.12 Matriz FODA 29
2.2.13 Mejoramiento Continuo 29
2.3 BASES LEGALES 31
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 31
2.3.2 Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad 31
2.4 BASES INSTITUCIONALES 32
2.4.1 Gerencia de Seguridad Integral 32
2.4.2 Reseña Histórica 33
2.4.3 Objetivos Estratégicos de la Gerencia. 34
2.4.4 Misión 35
2.4.5 Visión 35
2.4.6 Estructura Organizacional 35

2.5 SISTEMA DE VARIABLES 36
2.5.1 Variable I: Situación actual de la Gestión de la Calidad 37
2.5.2 Variable II: Identificación de estrategias gerenciales 37
2.5.3 Variable III: Aplicación de la matriz FODA 37
2.5.4 Variable IV: Estrategias Gerenciales 37
CAPITULO III 38
MARCO METODOLOGICO 38
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 38
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN 39
3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN 39
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 39
3.5 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 41
3.6 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS 42
3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 42
3.7.1 Tabla 1 Operacionalización de la Variable 43
CAPITULO IV 44
PRESENTACIÓN DE ANÁLISIS DE RESULTADOS 44
4.1 VARIABLE I: SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA GERENCIA DE SEGURIDAD INTEGRAL PDVSA MORICHAL-MONAGAS 44
4.2 VARIABLE II: IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES UTILIZADAS PARA VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES 53
4.3 VARIABLE III: APLICAR LA MATRIZ FODA A LA GESTIÓN DE CALIDAD QUE CARACTERIZA A LA GERENCIA OBJETO DE ESTUDIO 68
4.4 VARIABLE IV. ESTABLECER ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD 70
CAPITULO V 75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 75
5.1 CONCLUSIONES 75
5.2 RECOMENDACIONES 76
BIBLIOGRAFÍA 78
ANEXOS 81
HOJA DE METADATOS 90

INDICE DE CUADROS

Cuadro Nº 1. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas según tiempo de servicio. 44
Cuadro Nº 2. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas según Grado de Instrucción. 45
Cuadro Nº 4. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre evaluación de necesidades y expectativas del cliente, para mejorar la calidad de servicio. 47
Cuadro Nº 5. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre realización de adiestramiento referida a funciones del Sistema de Gestión de Calidad. 48
Cuadro Nº 6. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre participación en programas de formación y capacitación relacionada con la Gestión de Calidad. 49
Cuadro Nº 7. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre cambios en actividades y procedimientos de trabajo basados en un plan organizado a favor de mejorar la gestión de calidad. 50
Cuadro Nº 8. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas en cuanto a si la organización cuenta con un programa de motivación al capital humano. 51
Cuadro Nº 9. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas en cuanto a si los procesos de la organización están alineados con la implementación de la política de calidad. 52
Cuadro Nº 10. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas en cuanto a si se toman en cuenta las observaciones de los clientes en la calidad de Servicio. 53
Cuadro Nº 11. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre cual variables considera que debe ser clave para el desarrollo de la gestión de calidad en la organización. 54

Cuadro Nº 12. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre qué se necesita para mantener el Sistema de Gestión de Calidad en la Gerencia. 55
Cuadro Nº 13. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre existencia de cronograma de reuniones y charlas para la Gestión de Calidad. 56
Cuadro Nº 14. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre cuál es el nivel de coordinación en los diferentes procesos para desarrollar un plan de Gestión de Calidad en la organización. 57
Cuadro Nº 15. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre cuáles atributos de Gestión de Calidad son los más importantes para el desarrollo de los procesos en la organización. 58
Cuadro Nº 16. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre existencia de enfoque hacia el cliente. 59
Cuadro Nº 17. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre existencia de mecanismos para la medición y seguimiento de las quejas y reclamos. 60
Cuadro Nº 18. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre cuales principios de gestión de la calidad se aplican en la gerencia. 61
Cuadro Nº 19. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre si los recursos disponibles son adecuados para el establecimiento, implementación y mejora de la gestión de calidad. ... 62
Cuadro Nº 20. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre la información de los procesos de la gestión de calidad esta documentada. 63
Cuadro Nº 21. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre los roles y responsabilidades en materia de calidad son claros. 64
Cuadro Nº 22. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre si la gerencia proporciona y mantiene el ambiente

necesario para la operación de sus procesos y de los productos y servicios. 65
Cuadro Nº 23. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre la efectividad del abordaje de riesgos y oportunidades en la Gerencia. 66
Cuadro Nº 24. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre sugerencias que contribuyan al fortalecimiento de la gestión de calidad en la gerencia. 67
Cuadro Nº 25. Matriz FODA..... 69
Cuadro Nº 26 Nro 1: Plan para Desarrollar Capacidades..... 71
Cuadro Nº 27 Nro 2: Planes de Motivación dirigido al personal..... 71
Cuadro Nº 28 Nro 3: Actualización. 72
Cuadro Nº 29 Nro 4: Procurar Recursos..... 72
Cuadro Nº 30 Nro. 5: Cronogramas de reuniones. 73
Cuadro Nº 31 Nro. 6: Mecanismos de atención al cliente (Quejas y Reclamos). 73
Cuadro Nº 32 Nro. 7: Incorporar Mejoras al SGC 74

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD.
CASO: GERENCIA DE SEGURIDAD INTEGRAL PDVSA MORICHAL-MONAGAS

Asesor:
Msc. Alejandro Zarate.

Realizado por:
Lcd. Leonel Sierra.

RESUMEN

Las estrategias Gerenciales, permiten fortalecer la Gestión de Calidad, otorgando herramientas viables para ser tomadas en cuenta por la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas, donde se observan una serie de inconvenientes en lo referente a aplicación debida de los sistemas de gestión de calidad, trayendo consigo insatisfacción del cliente y retrasos que afectan la calidad de servicio, por tanto para abordar este inconveniente y aportar alternativas de solución. Se planteó como objetivo general Proponer Estrategias Gerenciales, para el Fortalecimiento de la Gestión de Calidad, en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal. Para ello se implementó como metodología de investigación, el nivel descriptivo, además del tipo de campo proyectiva, cuya finalidad es trasladarse y trabajar directamente en el área de estudio, con la utilización de las técnica de recolección de datos que para efecto de la presente investigación fue la encuesta escrita y como instrumento el cuestionario aplicado a la población conformada por los 30 trabajadores, cuyas respuestas fueron analizadas e interpretadas, los cuales dieron origen a las siguientes conclusiones: El Sistema de Gestión de Calidad no es preciso, por otro lado se observo en los resultados que no permite realizar mediciones sobre la satisfacción del cliente en cuanto al servicio que se presta por lo que mediante las estrategias contentivas en la presente investigación le permitirá a la Gerencia de Seguridad Integral contar con una serie de mecanismos que conlleven a fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad para que la organización sea más efectiva y eficiente en lo que respecta al cumplimiento de sus objetivos.
Palabras Claves: Estrategia, Gestión de Calidad, Cliente.

INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado, propicia en las organizaciones la implementación de buenas y oportunas estrategias gerenciales, para cumplir las diferentes actividades, las cuales se realizan con los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos buscando obtener mayor calidad y productividad aprovechando al máximo los recursos con los que dispone.

En toda organización deben actualizarse las estrategias, las cuales son guías de acción que permiten orientar el cumplimiento de las funciones con eficiencia para lograr sus propósitos, puesto que surgen cambios en los procesos de trabajo, nuevas tecnologías, políticas empresariales.

En este orden de ideas, la satisfacción del cliente se basa en la percepción de la calidad y está influenciada por las acciones que tome la organización, estas acciones deben derivarse de indicadores que evalúen la calidad de los procesos y productos que generen para de esta forma contribuir a su mejora.

En tal sentido, es importante establecer estrategias gerenciales que permitan mejorar la calidad que estén orientadas a los procesos y al mejoramiento continuo de estos, de esta manera las organizaciones lograrán alcanzar metas en la medida que apliquen sus lineamientos para mantener la excelencia en sus procesos y se comprometan con el constante desarrollo de sus objetivos, siempre orientados a la satisfacción de sus clientes.

En función de lo anteriormente descrito, propicia acotar que, para una organización pueda optimizar los servicios que presta, debe detectar de manera oportuna las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la convicción de proceder analizarlas y luego a implantar estrategias gerenciales

para solucionar las dificultades que puedan afectar de manera significativa las operaciones, optimizando de ese modo el logro de los objetivos y metas.

La gerencia debe implementar mecanismos que conlleven a conocer e implementar acciones que permitan adaptarse tanto a las necesidades de la organización como de su recurso humano, ya que en la actualidad las organizaciones sufren cambios sociales, económicos, políticos, culturales constantemente que propician a tomar decisiones concerniente en mantener el recurso imprescindible para afrontar la competencia en los diferentes mercados donde la empresa oferta sus bienes o servicios.

Estas aseveraciones, inducen a los gerentes en contemplar el entorno laboral luego de la ejecución de funciones, fijando las estrategias a seguir, donde requerirán de herramientas que les ayuden a obtener la información correspondiente a las causas y consecuencias de las deficiencias en el área laboral, con la finalidad de proceder a buscar estrategias gerenciales que la mitiguen.

Cabe destacar que, la necesidad de contemplar el entorno asignado en los diferentes cargos existente en la estructura organizativa, es propiciada por la incorporación de la tecnología, la cual ha traído cambios significativos en las empresas, con la finalidad de poder enfrentar los retos que les permitan ser más competitivos y exitosos.

La característica principal de la Gerencia de seguridad integral, es minimizar los hechos que afecten el patrimonio de Pdvsa, así como dar asesorías para la continuidad de los procesos de producción. Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas, una de ellas es mejorar la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de los procesos de trabajos que desarrolla el área de protección física.

En este sentido, son herramientas que van a permitir al gerente o líder lograr el desarrollo y fortalecimiento de metas y objetivos organizacionales. El proyecto presentado se desarrollará para analizar las estrategias que implementa la Gerencia de seguridad Integral, con la finalidad de aumentar la calidad y eficiencia en los procedimientos que se desarrollan para el cumplimiento de las funciones, ya que estas contribuyen a lograr metas establecidas de acuerdo al objetivo organizacional.

De lo antes expuesto se planteó en la presente investigación revisar las estrategias gerenciales, para mejorar la calidad en los procedimientos de trabajo y vincularlas con las necesidades reales que presenta la empresa, lo que generaría éxito empresarial.

El presente estudio está estructurado por los siguientes capítulos:

Capítulo I El Problema: contiene el planteamiento del problema, delimitación, objetivos de la investigación, justificación y definición de términos.
Capítulo II Marco teórico: comprende los antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales, así como también identificación y características de la empresa y sistema de variables.
Capítulo III Marco Metodológico: abarca tipo de investigación, el nivel de la investigación, universo o población, técnicas e instrumentos recolección de datos, validez del instrumento, técnica de análisis, operacionalización de las variables.
Capitulo IV: Presenta el análisis e interpretación de datos obtenidos, mediante la aplicación de instrumentos de investigación para obtener información, muestra análisis Foda y Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Gestión de Calidad en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal.
Capitulo V: Comprende las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I
EL PROBLEMA

En este capítulo se presenta el planteamiento y formulación del problema en la organización, la delimitación de la investigación, los objetivos de la investigación, la justificación, el alcance y la definición de términos.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas petroleras son organizaciones complejas, sus distintas gerencias requieren ser actualizados con la incorporación de nuevas actividades, sin menoscabar que cada una cumple con un roles distinto apegados a normas y procedimientos donde es indispensable tener en cuenta la calidad con la que se ejecuta cada servicio.

Para que el conjunto de normas y procedimientos se realice efectivamente se requieren del compromiso de todos los niveles gerenciales y operativos de la organización, por ende deben formularse estrategias como guías de acción, con la finalidad de que puedan ser aplicadas en forma efectiva a cualquier nivel de acuerdo a las exigencias organizacionales.

Aunado a esto se requiere la necesidad de un verdadero liderazgo en las organizaciones siendo ideal la presencia de gerentes capaces de transformar y potenciar las capacidades de los trabajadores, con base en el soporte tecnológico que presenten correspondencia con las innovaciones derivadas de las investigación empresarial, a su vez estos líderes deben diseñar estrategias gerenciales en los procesos de trabajos de la organización en función de obtener una mayor calidad y productividad en estos.

Por esta razón, se debe optimizar la calidad y productividad en el talento humano, el cual representa un recurso clave dentro de una organización para el logro de objetivos, los cuales se alcanzan aplicando sus conocimientos, destrezas, entre otros, así como también sus aptitudes con respecto al cumplimiento de sus funciones. Al respecto Morales (2015), señala:

> El éxito de una organización, se propicia con la existencia del talento humano competente al cargo asignado, haciéndolo capaz de aceptar cambio y motivándolo a implementar estrategias que generen ventajas competitivas, enfocadas al logro de los objetivos, además de las metas organizacionales (p. 10).

Considerando lo referido por el autor, quien asevera que el éxito de la organización se alcanza cuando la empresa cuenta con un personal altamente calificado, asignado al cargo acorde al perfil profesional, además de tener las habilidades, ecuanimidad y motivación para poner en práctica las estrategias gerenciales con la finalidad de canalizar las directrices que se rige en una organización.

Es importante establecer claramente que, en la implementación de estrategias deben tomarse en cuenta los estándares de calidad, en cuanto a los procesos de trabajo, para así cumplir las exigencias en cuanto a la mejoría permanente de estrategias gerenciales ya que las mismas deben cumplirse en todos los niveles directivos de la empresa.

Además, para que la calidad de dichas guías de acción se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores, principios organizacionales, los cuales juegan un papel fundamental, empezando por la cultura organizacional y la cultura de sus trabajadores, esto permite mejorar el cumplimiento de metas propuestas.

Por lo antes expuesto, para lograr la eficiencia en el cumplimiento de objetivos desde la perspectiva de visión estratégica, es necesario revisar la

visión de la empresa, es decir, cómo es su prestigio con sus empresas competitivas, cual es la percepción de sus clientes a los cuales presta el servicio. Al respecto Palacio (2015) señala:

> La visión para la calidad deberá especificar los factores críticos para el éxito en la satisfacción al cliente los valores y principios que los empleados deben perseguir las capacidades que han posibilitado la actuación de la empresa en el pasado y lo harán en el futuro y los estándares de actuación que impliquen el orgullo y el esfuerzo de todos los relacionados con la organización (p.41)

Lo descrito por el autor engrana de forma perfecta con lo que necesita la Gerencia de Seguridad Integral de Pdvsa Morichal, debido a que se observan significativas deficiencias, en el cumplimiento de procedimientos normados en los sistemas de gestión de calidad, al hacer uso eficiente de los sistemas de gestión, propiciará en primer plano la satisfacción del cliente y en segundo plano pero no menos importante revisión constante de los planes y metodologías que permitan brindar una mayor seguridad, minimizar y mitigar eventos no deseados.

La situación planteada requiere de respuestas concretas para comprender lo que está ocurriendo. En función de la problematica se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual de la gerencia de seguridad Integral Pdvsa Morichal?
- ¿Cuáles son las estrategias gerenciales, que utiliza la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal, para cumplir con sus objetivos?
- ¿Qué resultados arrojará la aplicación de la matriz FODA en relación a la gestión de calidad que caracteriza a la Gerencia?
- ¿Mejorarían las funciones de la gerencia de seguridad integral Pdvsa Morichal con el fortalecimiento de la gestión de calidad?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1 Objetivo General

Proponer Estrategias Gerenciales, para el fortalecimiento de la Gestión de Calidad, en la Gerencia de Seguridad Integral PDVSA Morichal Monagas.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Describir la situación actual de la Gestión de Calidad en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal.
- Identificar las estrategias gerenciales utilizadas para verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Aplicar la matriz FODA a la gestión de calidad que caracteriza a la gerencia objeto de estudio.
- Establecer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión de calidad.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La globalización de los mercados, han incidido en las organizaciones enfocarse en la implementación de estrategias gerenciales, con el fin de afrontar las competencias, sin mermar la calidad de sus productos y/o servicios, además de la prontitud de sus despachos manteniéndose a la vanguardia de satisfacer en gran medida las expectativas y exigencias de sus clientes.

La investigación permitirá a los gerentes evaluar, visualizar ventajas, enmarcadas dentro de la prestación de servicios de calidad que permitan el fortalecimiento de la organización ajustado a los requerimientos actuales,

creando un precedente importante que busca ayudar a mejorar las funciones que tiene la Gerencia de Seguridad Integral como organización encargada de velar por la seguridad del personal y patrimonio de PDVSA.

Desde esta perspectiva, se resalta la importancia de la presente investigación debido a que aborda criterios de valoración, utilidad en la optimización de la prestación de servicios, no solo para la Gerencia en estudio, sino también servirá de referencia a otras, con el fin de minimizar las barreras que afecten el logro de sus objetivos y metas tanto personales como organizacionales.

Adicionalmente la propuesta permitirá que los empleados de la Gerencia de Seguridad Integralpuedan llegar a comprometerse con la organización e integrarse con el proyecto de la empresa para así obtener beneficios a lo largo del tiempo, donde se puedan utilizar mecanismos para analizar la lealtad y vinculación de los trabajadores con la organización.

Finalmente el investigador, proporcionará experiencia significativa en lo concerniente a diseñar procedimientos que servirán como estrategia para mejorar la calidad de servicio que cumple la Gerencia ayudando a mejorar el siguiente aspecto:

En lo Económico al detectar las debilidades que se presentan, se podrán generar nuevos planes, que garanticen la normal ejecución de las actividades que se llevan a cabo en las instalaciones, garantizando la continuidad de las operaciones, contribuyendo al ataque de tiempos improductivos por desconocimientos normativos en la ejecución de funciones inherentes a la calidad disminuyendo los costos asociados e interrupciones que puedan presentarse.

1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Administración: Se define como la organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto del sector público como del sector privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos. (Melinkoff, 1.983; p.9).

Análisis Organizacional: Es una actividad ampliamente abarcadora generalmente realizada por consultores internos o externos, o por gerentes asistidos por especialistas asesores. (Sverdlik, 1.991; p. 300)

Control: El control es una de las tareas fundamentales del trabajo propio de cualquier administrador. Controlar significa que las cosas sucedan de manera en que se planteó que sucedieran. El control eficaz requiere que los administradores tengan una percepción clara de los resultados que se pretenden alcanzar por medio de una acción determinada. Solo entonces podrán los administradores saber si los resultados previstos se están realizando y estarán en condiciones de introducir los cambios necesarios con el fin de tener la certeza de que se produzcan los cambios deseados. (Certo y Peter, 1.996; p.150).

Control Administrativo: Es el proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización, para propiciar 24 los objetivos que se han marcado las tareas que se han repartido se ejecutan de acuerdo con los requerimientos planes o programas de la organización (Rosenberg, 1.999; p .96).

Control Estratégico: Es un tipo especial de control de la organización que tiene por objeto el seguimiento y la evaluación del proceso de administración estratégica para asegurar su adecuado funcionamiento. El control estratégico

esta orientado a garantizar que todos los resultados planeados a lo largo del proceso de administración estratégica se hagan realidad. (Certo y Peter, 1.996; p. 151).

Dirección: Es el proceso de influir y motivar al personal para trabajar hacia las metas organizacionales. Influir sobre el desempeño coordinado, el esfuerzo y talento individuales y de grupo. (Treviño, 1.999; p. 389).

Estrategias: Las estrategias se definen como la pauta o plan que integran los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales en una organización en un todo coherente. Quinn sugirió también que la estrategia ayuda a la empresa a asignar sus recursos, a sacar provecho de sus potenciales relativas y a mitigar sus debilidades, explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores. (Certo y Peter, 1.996; p. 6).

Evaluación: La evaluación o valoración es el proceso que se aplica dentro de una empresa y a sus respectivas funciones, para medir y determinar su grado de efectividad y eficiencia de los objetivos y metas alcanzadas. El proceso de evaluación es un proceso dinámico, unido al proceso de control en muchas fases, siendo así como se arroja luz sobre la realidad, la dinámica de la organización y su desenvolvimiento y desarrollo. (Melinkoff; 1.983; p.81).

Gerencia: Es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa para lograr un propósito. (Vargas, 2015, p. 89).

Indicadores: Mediciones utilizadas para determinar la situación de un mercado o una economía, por ejemplo el índice de precios al consumo. (Rosenberg, 1.999; p.220).

Misión Organizativa: La misión de una organización es la finalidad que explica la existencia de una organización. La misión da respuestas a las pregunta. ¿Cual es nuestra razón de ser? Senge señala que las organizaciones exitosas poseen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de la satisfacción de las necesidades de sus accionistas y empleados. (Certo y Peter, 1.996; p. 63).

Objetivos de la organización: Es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma para el planeamiento de la acción. (Certo y Peter, 1.996; p.66).

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

Se incluyeron trabajos de investigación vinculados al desempeño organizacional con propuestas para mejorar la gestión de la calidad. Una vez identificado el problema abordado, se hizo necesario sustentar teóricamente. Según Del Rosario y Peñaloza (2008): “En el marco teórico de un proyecto de grado o tesis se exponen y analizan las teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para el encuadre correcto de la investigación que se pretende realizar” (p.26).

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Los antecedentes de la investigación representan las investigaciones realizadas con anterioridad que guardan relación con el problema de investigación tales como: tesis, trabajo de ascensos, artículos científicos entre otros (Comisión de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración, 2006). Entre ellas se encuentran los siguientes:

A nivel Internacional.

Ramos (2016), presentó su tesis Doctoral en la Universidad Nacional de Colombia titulada: “Propuesta de Estrategias Gerenciales para mejoramiento de atención al público en la Alcaldía Cartagena”. Su objetivo general fue: Proponer estrategias gerenciales para el mejoramiento del área de atención al cliente aplicando métodos y modelos basados en las teorías existentes sobre la calidad del servicio.

Se utilizó la metodología descriptiva-explicativa, donde se concluyó que, no se evidencian estrategias de calidad en la gestión. Aplicó la técnica de encuesta y el instrumento de recolección de datos cuestionario llegando a la conclusión que existen ciertas debilidades, lo cual es necesario, reforzar con la capacitación del recurso humano para potenciar e impulsar mejoras en la atención a los cliente incentivando el sentido de pertenencia, interacción, cooperación y participación de los trabajadores.

Cepedal Guillermo (2015) “Gestión de Servicios en el ámbito Municipal. El caso del Juzgado de Faltas de la Municipalidad de Berisso” Esta investigación tiene por objeto entregar un análisis sobre la calidad de los servicios públicos municipales, considerando que las organizaciones públicas, como cualquier organización prestadora de servicios, necesita conocer el grado de aceptación de su oferta. Desde este análisis se desprendió si los servicios prestados por los municipios alcanzan los valores de calidad requeridos por los usuarios, o si por el contrario existe una gran diferencia entre la calidad del servicio prestado con el servicio esperado.

Pisfil Hugo. (2015) “Optimización de gestión de la calidad aplicada a los procedimientos constructivos del policlínico docente de la universidad católica los Ángeles de chimbote”. El trabajo de investigación siguió la modalidad en el campo, con diseño no experimental, transaccional y descriptivo, la técnica de recolección de datos que se utilizó consistió en obtener información sobre la situación de las infraestructuras de los policlínicos y centros médicos existentes, cuyos resultados se estudiaron. Luego, se concluyó que si se aplica la optimización de la gestión de la calidad en esta obra y se realiza los proce-dimientos y controles de calidad, así como si se comprueba la importancia de la calidad del proyecto en el aspecto económico, de calidad y el tiempo empleado, será de gran utilidad con resultados apropiados.

El presente estudio de investigación demuestra que al aplicar correctamente la Gestión de la Calidad en todo tipo de proyectos, ya sea desde la factibilidad, planificación (diseño), construcción (procedimientos constructivos), entrega y mantenimiento periódico, este será un producto adecuado, rentable y de vida útil aceptable a los requerimientos del cliente.

Por consiguiente, los aspectos que abordan cada uno de los autores, se tomarán en consideración durante la prosecución de la presente investigación, debido a que tienen similitud en lo referente al problema en estudio, lo cual servirá de base en el momento de proceder a proponer la estrategia gerencial para el fortalecimiento de la gestión de calidad en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal.

A nivel Nacional.

Rincón Norelys. (2017). Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento de la gestión de calidad mediante la certificación con la norma venezolana ISO 9001:2008 en la organización Lindsay C.A. Caso complejo operacional Rusio Viejo Estado Monagas". La investigadora fundamenta la investigación en la inobservancia hacia los niveles de control de servicios en donde se notó deficiencias en la entrega de obras y suministros de insumo por parte de la organización Lindsay C.A, al igual que ausencia de evaluación de proveedores y falta de caracterización de los procesos que componen la organización. La aplicación de la norma ISO contribuirá con el desarrollo integral para brindar servicios de buena calidad.

La problemática abordada por el autor servirá como referente por cuanto asemeja la situación objeto de estudio en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal, donde la falta de control, seguimiento y evaluación, son

deficiencias observadas, los cuales influyen de forma negativa en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Hernández Geordana. (2014). En su investigación titulada “Lineamientos estratégicos para optimizar el sistema de control de gestión de la superintendencia de gestión social de la gran misión vivienda Venezuela división Punta de Mata”. El trabajo se basó en la realización de un mayor énfasis en la función gerencial de seguimiento, control y evaluación del sistema de control de gestión, formulando una serie de lineamientos que permitirían mejorar el sistema de control en la organización y así hacerla más eficiente y efectiva para el cumplimiento de sus objetivos.

Por consiguiente, los aspectos que aborda el autor, se tomarán en consideración durante la prosecución de la presente investigación, debido a que tiene similitud en lo referente al problema en estudio, lo cual servirá de base en el momento de proceder a proponer las estrategias gerenciales orientadas a optimizar la calidad en el servicio prestado por la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal.

Linares Alberto (2012) “Estrategias para mejorar la gestión del departamento de control interno de la Gerencia de Finanzas de PDVSA Petróleos, SA. Distrito Morichal”, el trabajo se evidenció la falta de personal, lo que impacta en la gestión de la organización, dependencia tecnológica, desconocimiento de normas. Como resultado obtuvo una serie de recomendaciones y estrategias dirigidas al fortalecimiento del conocimiento en materia de normativa y procedimientos, agilizar captación de personal a través de la gerencia de recursos humanos, actualización de los sistemas informáticos, promover campañas informativas sobre normas y procedimientos a otras organizaciones con la implementación de estas estrategias se busca mejorar la gestión del departamento de control interno de la Gerencia de Finanzas.

Cabe destacar que lo contemplado por el autor, hace reflexionar que en la medida de que se considere mejorar la gestión del talento humano por competencia mermará las barreras que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, optimizando los tramites y procedimientos administrativos que no solo fortalece la calidad de servicio sino también el posicionamiento de la organización en el mercado donde interviene.

Cada una de estas investigaciones servirá de base y de sustento para el momento de proceder a comprender las causas, además de las consecuencias del problema en estudio, a fin de proceder a plantear la estrategia que se tendrá que implementar en la Gerencia de Seguridad Integral.

2.2 BASES TEÓRICAS

Según Acuña (2007) las bases teóricas tiene que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias. Ahora bien, en los enfoques descriptivos, experimentales, documentales, históricos, etnográficos, predicativos u otros donde la existencia de marcos referenciales son fundamentales y los cuales animan al estudioso a buscar conexión con las teorías precedentes o bien a la búsqueda de nuevas teorías como producto del nuevo conocimiento.

2.2.1 Calidad

Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados: 1) son las características de un producto un servicio que influyen en su

capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) Es un producto o un servicio libre de deficiencias, al respecto Gutiérrez (2010) refiere que:

> La calidad la define el cliente, ya que es el juicio que éste tiene sobre un producto o servicio que por lo general es la aprobación o rechazo. Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más. Así, la calidad es ante todo la satisfacción del cliente, la cual está ligada a las expectativas que éste tiene sobre el producto o servicio (p.20).

Tales expectativas son generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, la imagen de la empresa, etc. Se dice que hay satisfacción si el cliente percibió en el producto o servicio al menos lo que esperaba.

Una forma de ver la calidad en donde se integran varios de los elementos anteriores es definiéndola como “la creación de valor para el cliente”, y este valor se debe ver como el resultado del siguiente cociente:

$$Valor = \frac{Atributos\ del\ producto + imagen + relaciones}{Precio}$$

Donde los atributos del producto se refieren a las características del producto mismo que influyen en su funcionamiento tanto presente como futuro, así como en su estética. La imagen (o reputación) es el prestigio actual de la organización según la percepción y opinión del cliente, y es el resultado de la historia de la organización a los ojos del mercado que atiende. La imagen es un aspecto sumamente importante, ya que en un mercado globalizado, en donde es frecuente encontrar muchos productos y condiciones de relativa igualdad en sus atributos, el cliente se decide por la marca; es decir, por el prestigio. Por último, en el numerador también están las relaciones, las cuales están determinadas por la calidad en el servicio y en general por la calidad en las

relaciones que la empresa mantiene con los diferentes actores o factores externos; por ejemplo, clientes, cadena de distribución, proveedores, comunidad, otros competidores, oficinas gubernamentales, etc. Los tres aspectos anteriores se suman y se dividen entre el precio que el cliente paga por el producto, para así obtener el valor que el cliente percibe por lo que pagó.(https://www.gestiopolis.com/estrategia-de-precios-por-valor-percibido).

2.2.2 Gestión de Calidad

La Gestión de la Calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad. Molina (2011). Refiere:

> La gestión de calidad abarca los procesos por lo que una persona o entidad desarrolla y/o desempeña, siendo la principal característica, la perspectiva basada en el proceso de satisfacer especificaciones determinadas. La calidad implica reconocer al cliente como tal y poner la organización a su servicio aplicando todos los mecanismos de generación y reforma que sean necesarios (p.31).

Cuando se habla de un sistema de gestión de calidad se hace referencia al valor intrínseco de una cosa o al valor relativo que resulta de compararlas con otras de su misma categoría, en este sentido, calidad significa bondad, nobleza de cualidades morales. Uno de los beneficios obtenidos por la organización que desarrolla la gestión de calidad, es minimizar los costos de producción para mejorar continuamente la eficacia en cada etapa del proceso. Cuatrecasas (2011) indica:

> La gestión de la calidad como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario, para ello implica aspectos relacionados con la planificación, diseño, control y desarrollo de productos; pasando por las etapas de educación, implantación y certificación final (p.75).

Los clientes son cada vez más exigentes, requieren productos o servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Es por ello que las organizaciones deben trabajar en pro de la satisfacción total de sus clientes, mediante un proceso de mejora continua e implementar normas estandarizadas para lograr la calidad máxima de los productos o servicios que ofrecen. Es importante la plena colaboración de todo el personal de la organización o empresa, para que sea efectivo el servicio realizado, y que de esta manera se obtengan excelentes resultados para la empresa.

2.2.3 Principios de la Gestión de Calidad

Un sistema de gestión de calidad (certificado o no), debe estar documentado con un manual de calidad y con procedimientos e instrucciones técnicas y debe revisarse su cumplimiento a través de auditorías. Debe contemplar todos aquellos aspectos que tengan incidencia en la calidad final del producto o servicio que presta la organización. A continuación se detallan los principios de la gestión de la calidad:

- Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben entender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con los requerimientos del cliente y tratar de, no solo alcanzar, sino exceder sus expectativas.
- Liderazgo: Los líderes crean el ambiente en el cual las personas pueden involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Implicación de todo el personal: Las personas, a todos los niveles, son la esencia de una organización y su total implicación permite que utilicen sus habilidades en beneficio de esta.

- Enfoque de proceso: Un resultado deseado se logra más eficientemente cuando los recursos relacionados y las actividades se manejan como un proceso.
- Enfoque de sistema a la gestión: Identificando, entendiendo y manejando un sistema como procesos interrelacionados para lograr un objetivo dado, se contribuye a la efectividad y eficiencia de la organización.
- Mejora continua: La mejora continua debe ser un objetivo permanente de la organización.
- Enfoque basado en hechos, para la toma de decisiones: Las decisiones efectivas se basan en un análisis lógico e intuitivo de datos e información.
- Relación de mutuo beneficio con proveedores: La habilidad de la organización y sus proveedores de crear valor se incrementa por la relación de mutuo beneficio, en el se trata al proveedor como un socio más de la organización. (http://iso9001calidad.com/que-es-la-gestion-de-la-calidad-23.html).

2.2.4 Importancia de la Calidad

La buena calidad es una cualidad que debe tener cualquier servicio para obtener un mayor rendimiento en su funcionamiento y durabilidad, cumpliendo con normas y reglas necesarias para satisfacer las necesidades del cliente. Dávila (1995) señala:

> La calidad dentro de una organización es un factor importante que genera satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y provee herramientas prácticas para una gestión integral. Hoy en día es necesario cumplir con los estándares de calidad para lograr entrar a competir en un mercado cada vez más exigente; para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la estandarización y control de los procesos (p.65).

También se debe hacer énfasis en que los diferentes departamentos de la empresa hagan de la calidad una constante definiendo los objetivos que le corresponden, buscando siempre la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo. Como se ha mencionado anteriormente, la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la necesidad de tener calidad en todas ellas, la importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos. (https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby).

2.2.5 Objetivos de la Calidad

Los objetivos de la calidad pueden ser vistos desde diferentes puntos de vista. Por una parte se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, por otra parte puede ser el lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la empresa que genere mayores utilidades, también se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad.

Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. Davila (1995): “Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite” (p.68).

2.2.6 Requisitos generales del Sistema de Gestión de Calidad.

El sistema de gestión de calidad, establece, documenta, implementa y mantiene su eficacia de acuerdo a requisitos establecidos con la finalidad de cumplir requerimientos del cliente, los legales y reglamentarios, normas nacionales e internacionales y cualquier otra necesidad organizacional.

Para mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de Calidad, la organización deberá:

- Identificar los distintos procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación en la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos, definiendo el alcance de cada proceso (inicio y final) y las interacciones, lo que es salida de un proceso es entrada de otro.
- Asegurarse de la eficacia de las operaciones y de su control, en otras palabras, determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
- Asegurarse de que se dispone de recursos y medios necesarios para apoyar los procesos y realizar el seguimiento de los mismos.
- Medir y analizar los procesos de forma continua, para lo cual se precisa de un seguimiento, medición y análisis de estos procesos.En ésta etapa hay que identificar la información y resultados que interesa conocer, como registrarla y el análisis de la misma.
- La información y análisis dará lugar a acciones para rectificar y alcanzar los resultados planificados, siempre bajo la máxima de mejora continua.

- Los procesos que son externos a la organización, es decir contratados a proveedores externos han de ser controlados, por lo que debemos establecer con el proveedor los métodos de control a utilizar y realizar el seguimiento como si los procesos fueran propios. (http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/requisitos-generales-del-sistema.html).

2.2.7 Productividad.

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. Gutiérrez (2010) señala:

> La productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. (p.21).

En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. Es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados. Así, buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando

los objetivos planeados. Adicionalmente, por efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y éstos se deben alcanzar.

2.2.8 La norma ISO.

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas se cumplen de forma voluntaria, ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento. Sus ventajas:

- La satisfacción del cliente – a través de la entrega de productos que cumplan con los requisitos que establecieron.
- Reducción de costes – mediante la mejora continúa en los procesos y la consiguiente eficacia operativa resultante.
- Mejora en las relaciones entre las partes interesadas – incluyendo personal, clientes y proveedores.
- Conformidad legal – a través de la comprensión de cómo afecta el impacto de los requisitos legales y reglamentarios en la organización y sus clientes.
- Mejora en la gestión de los riesgos – a través de una mayor consistencia y trazabilidad de los productos y servicios.

- Credenciales de negocio demostrables – verificación independiente frente a las normas reconocidas.
- Posibilidad de obtener más negocios – en particular cuando las especificaciones de adquisición requieren de certificación como condición para el suministro (https://www.isotools.org/normas/).

Pero detrás de todo este enorme esfuerzo hay un profundo cambio cultural, uno de cuyos pilares es la calidad personal de cada uno de los que trabajan en la empresa. Se puede decir que calidad personal es la manera o la forma de cómo se hacen las actividades y labores diarias, que asegure hacer las cosas bien, y a la primera.

Para mejorar la calidad personal se debe revisar continuamente las actitudes, conductas, compromisos, competencias, valores y métodos de trabajo. Y todo esto es necesario hacerlo con ciertas directrices:

- Fijar objetivos personales de calidad, es decir, establecer metas que permitan mejorar el actual nivel de desempeño.
- Establecer cuentas de calidad personal, que permita saber dónde se encuentra un individuo respecto a un plan para mejorar su estándar de calidad.
- Comprobar la satisfacción de los demás con los esfuerzos realizados para satisfacer sus demandas.
- Descubrir las causas raíces que puedan generar errores en el desempeño, para reducirlos, corregirlos y/o eliminarlos completamente.
- Realizar las labores con más eficacia, lo que implica conocer el alcance de nuestro trabajo y los resultados que dé él se esperan.

- Utilizar bien los recursos, evitando malgastar el tiempo, el dinero, los materiales y otros recursos que nos corresponda manejar.
- Involucrarse en el trabajo y cumplir con las promesas.
- Reforzar la autodisciplina, terminando en forma eficiente lo que se comienza (https://www.isotools.org/normas/).

2.2.9 Estrategias Gerenciales

Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique. En ese sentido, Henderson (1982) refiere:

> Determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas, la estructura sigue a la estrategia, y relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento y el diseño de la organización planeado para poder ser administrada en su crecimiento (p.86).

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar donde se encuentra la empresa: Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.
- Determinar adonde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir el plan; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: que productos y servicios ofrecer, qué demandas del mercado satisfacer, a qué segmentos de clientes atender, qué tecnología utilizar o desarrollar, qué método de

ventas utilizar, que forma de distribución utilizar y qué área geográfica atacar. (http://www.matrizfoda.com/dafo/).

2.2.10 Importancia de las Estrategias Gerenciales.

En el campo gerencial entendemos la estrategia como un proceso innovador que integra en un Plan: Objetivos, metas y políticas de la organización, en forma coherente y dotada de los recursos necesarios para lograr el posicionamiento y la rentabilidad de la organización. Dávila (1995) indica:

> Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa? (p.53).

Partiendo de la premisa que el gerente es la persona capaz de garantizar los procesos básicos de la organización, canalizar el esfuerzo productivo y el capital intelectual, **centrado** en el potencial y creatividad de los actores de su institución, sobre la plataforma del trabajo colectivo, entonces, la estrategia a nivel corporativo adopta una visión general porque en ella se apoya la alta gerencia organizativa, por lo cual debe existir una clara integración con la filosofía de dicha organización, así como también el compromiso de los actores involucrados que seguidamente se explican. Sainz (2003) menciona:

> La estrategia corporativa le corresponde a la alta dirección, quien recoge con su equipo de trabajo las decisiones tomadas para definir la misión y visión que permitan satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. En este contexto, es relevante la coordinación de la acción de la alta gerencia, encargada de procurar

> la máxima funcionalidad entre los objetivos institucionales apoyada en la estructura de la organización mediante procesos como: la planificación, evaluación y el control, proyectados en las estrategias corporativas para guiar las actividades gerenciales (p.78).

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala organizacional, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. La estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. La estrategia empresarial es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande.

2.2.11 Beneficios de las Estrategias Gerenciales

Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Ávila (2001):

> Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino, dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes (p.43).

Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras, minimiza la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño recompensa.Incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a

que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles. Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema eficiente y efectivo.

2.2.12 Matriz FODA

Es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y de oportunidades en el medio (POAM) y de análisis de competitividad (Perfil competitivo PC), ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Menciona Fred (2003):“Todos los líderes buscan organizaciones en una posición tal que puedan usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos” (p.49).

Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de FODA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias. Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

2.2.13 Mejoramiento Continuo

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, contribuye a que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. Gutiérrez (2010), Define:

> La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño(p. 35).

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. Como de las ventajas del mejoramiento continuo se tienen:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.(https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo).

2.3 BASES LEGALES

A continuación se presentan un conjunto de leyes, por los cuales se rige la presente investigación:

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Lo contemplado en la carta magna, se establece los principio y propósito que debe implementar el Estado para garantizar los derechos que tiene los ciudadanos y ciudadanos del país, es por ello que en el **Artículo 117.** Establece que:

> Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Relacionando este articulo con el tema objeto de estudio, se infiere que es necesario para la organización, consideren un sistema de gestión de la calidad para sus servicios, así cumplir con las leyes establecidas, no solo por normativas mencionadas, sino también para cumplir con la conformidad establecida en la carta magna nacional en su artículo 117.

2.3.2 Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad

Contemplando lo contenido en la **Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad**, el Artículo 17 de la presente ley:

> Se entiende por Sistema Venezolano para la Calidad al conjunto de principios, normas, procedimientos, subsistemas y entidades que interactúan y cooperan de forma armónica y contribuyen a lograr los propósitos de una óptima gestión nacional de la calidad. El Sistema

> Venezolano para la Calidad está conformado por los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos.

En tal sentido, el contexto de los artículos correspondientes a las leyes antes citadas, respaldan este trabajo de investigación, ya que contemplan directrices que se deben cumplir a fin de armonizar el ambiente laboral, cuyos criterios deberán ser manejados.

2.4 BASES INSTITUCIONALES

2.4.1 Gerencia de Seguridad Integral

La organización de la Dirección Ejecutiva de Protección Integral aprobada por la Junta Directiva de PDVSA durante el año 2005, se caracteriza por una dirección estratégica centralizada, con políticas y lineamientos uniformes. ñ, de acuerdo a las circunstancias que el entorno y su complejidad demandan junto a las líneas de desarrollo y fortalecimiento estratégico contempladas en el Plan Siembra Petrolera.

Resalta la creación de la Gerencia de Negocios Internacionales DSI y designación de personal de la función en las Empresas Mixtas y en los nuevos proyectos y negocios de la Corporación. Todos los elementos y características precedentes conllevan a transformar el modelo reactivo de seguridad por un modelo esencialmente preventivo y que integra personal, procesos, tecnología, estructura, comunidades y Órganos de Seguridad Ciudadana en la preservación y custodia de nuestra principal Industria.

2.4.2 Reseña Histórica

- **Año 1940:** Surgió la función de seguridad y protección como necesidad ante actividades de explotación y Producción de Petróleo de las concesionarias Extranjeras radicadas en el país. La función, en la mayoría de las operadoras estaba adscrita a la Gerencia de Servicios Industriales.
- **Año 1958:** El nuevo marco jurídico de: Ley de hidrocarburos y la Ley de impuestos sobre la renta. Contribuyen al crecimiento de la industria y por ende consolidar y desarrollar la función de seguridad y protección en cada una de las empresas.
- **Año 1960:** La situación política obligo a reforzar los servicios de vigilancia y protección, en las instalaciones y Oleoductos de cada una de las empresas concesionarias.
- **Año 1975:** Nacionalización de la Industria Petrolera. Las operadoras se fusionan en: Maraven, Lagoven, Meneven y Corpoven, manteniendo cada una de las organizaciones de seguridad y protección. La evolución de la función seguridad y protección, dependió de la realidad que tenia cada empresa sobre criticidad y vulnerabilidad de las instalaciones para garantizar la continuidad operativa.
- **Año 1980:** Se creó en las cuatro filiales la gerencia de Protección Industrial. Coordinando las actividades de protección y seguridad.
- **Año 1984:** Con la promulgación de la Ley de salvaguarda del Patrimonio Público y Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica, se motiva la creación de nuevas actividades de investigación administrativas y técnicas que sumadas a las actividades tradicionales, vigilancia y protección de instalaciones, dan origen a las Gerencias de Prevención y Control de Perdidas en la industria.

- **Año 1998:** Se fusionan las tres filiales quedando Petróleos de Venezuela S.A., redimensionándose el tamaño y los procesos de la función. Se fusionan Meneven y Corcoven, reformándose la estructura regional:
  - ✓ **Oriente:** Lagoven y Corcoven.
  - ✓ **Occidente:** Maraven y Lagoven.
  - ✓ **Sur:** Corpoven.
- **Año 2002:** Durante la crisis producto del paro petrolero, la gerencia de PCP asume un rol de liderazgo que permitió disminuir los daños ocasionados y restablecer la continuidad operacional en menor tiempo.
- **Año 2005:** Se orienta la Organización de PCP hacia la Gerencia Integral del Riesgo, manteniendo su compromiso con la corporación y su gente como proveedor confiable de seguridad, incorporando las mejoras continuas en sus procesos, el desarrollo de su personal y las tecnologías requeridas, incorporando a los clientes como parte fundamental de la seguridad.
- **Años 2017:** La Gerencia PCP, pasa a ser Dirección y cambia su nombre a Dirección Ejecutiva de Seguridad Integral.

2.4.3 Objetivos Estratégicos de la Gerencia.

- Mantener una permanente comunicación con los clientes y proveedores internos y establecer los acuerdos de niveles de servicios.
- Incorporar y operar soluciones de seguridad con tecnología de punta y bajo estándares abiertos.
- Reducir sistemáticamente el riesgo en las instalaciones y los procesos de la Corporación.

- Reducir las pérdidas patrimoniales de la Corporación.
- Desarrollar y consolidar los sistemas de información gerencial de PCP.

2.4.4 Misión

Preservar el Patrimonio Nacional de PDVSA y sus Empresas Filiales, mediante la ejecución de acciones preventivas y correctivas, enmarcadas en el principio de corresponsabilidad, contribuyendo así con la continuidad del negocio y al desarrollo integral de la nación.

2.4.5 Visión

Ser la organización líder en materia de seguridad capaz de adaptarse a las exigencias que presente PDVSA y sus nuevos negocios.

El diseño de la organización de la Gerencia PCP obedece a una estructura por funciones y por producto u operación (Ver figura 1).

2.4.6 Estructura Organizacional

Mediante el siguiente cuadro se muestra como se compone la Gerencia de Seguridad Integral del Distrito Morichal-Monagas.

Figura 1. Organigrama de la Gerencia de Seguridad Integral Distrito Morichal.

2.5 SISTEMA DE VARIABLES

En toda investigación es importante plantear variables, ya que éstas permiten relacionar algunos conceptos y hacen referencia a las características que el investigador va a estudiar.Es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse. Hernandez (2007):

> Las variables son los elementos que vamos a medir, controlar y estudiar dentro del problema formulado, de allí que se requiera la posibilidad real y cierta de que se puedan cuantificar. Ese trabajo de manejarlas, insertarlas en cuadros, manipularlas en los instrumentos del caso se llama Operacionalización (p 75).

De este modo la investigación cuenta con variables de cada objetivo estudiado, enmarcadas en el sistema de la Calidad que le permitan a la organización implantar dentro de sus procesos, actividades de mejora que redundaran en una mejor calidad de sus productos o servicios. Así mismo, se desarrolla de la siguiente manera:

2.5.1 Variable I: Situación actual de la Gestión de la Calidad

Se refiere a las condiciones y procesos actuales llevados a cobo por la organización para la gestión de calidad.

2.5.2 Variable II: Identificación de estrategias gerenciales

Se requiere la identificación de las estrategias utilizadas por la gerencia con el fin de determinar si se cumplen objetivos organizacionales.

2.5.3 Variable III: Aplicación de la matriz FODA

Esta referida a la utilización de esta herramienta gerencial para determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas presentes en área objeto de estudio.

2.5.4 Variable IV: Estrategias Gerenciales

Se refiere a las líneas de acción y sus respectivas ideas de operatividad que propondrá el investigador para la resolución de la problemática objeto de estudio.

CAPITULO III
MARCO METODOLOGICO

En esta etapa de la investigación, se indican los procedimientos, técnicas, métodos y estrategias que se utilizaron para alcanzar los objetivos propuestos.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se llevó a cabo una investigación de campo con soporte documental y proyectiva por cuanto los datos fueron recabados directamente de fuentes primarias de la Gerencia de Seguridad Integral de Morichal, en el Estado Monagas. Según Arias (2012) en el siguiente enunciado:

> 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 información pero no altera las condiciones existentes (p.31).

Por consiguiente, su utilización permitió encausar las acciones necesarias para abordar y proceder a elaborar una alternativa que contribuya a la organización en mitigar el problema en estudio, la cual es la de Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión de calidad, aplicables en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Distrito Morichal. Hurtado (2012) señala: “la investigación proyectiva propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio más no necesariamente ejecutar la propuesta” (p.122).

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El estudio se realizó a nivel descriptivo, lo cual permitió llevar a cabo un diagnóstico de la problemática objeto de estudio, que sirvió de base para concretar las estrategias propuestas. Tamayo y Tamayo (2004) refiere: “Los estudios descriptivos comprenden, la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos” (p.46).

La información recabada se utilizó como soporte para determinar características estratégicas gerenciales de innovación, mediante la implantación de estrategias para fortalecer la gestión de calidad de la organización.

3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN

Arias (2006), define la población como: “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 objetos en estudio” (p.81).

La población seleccionada para la realización de la investigación, estuvo integrada por cuadro gerencial (30) trabajadores distribuidos de la siguiente forma (01) Gerente, (01) supervisor, (04) analistas, (24) operadores de seguridad física, que laboran en la Gerencia de Seguridad Integral del Distrito Morichal Maturín Monagas.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos, de acuerdo con Arias (2006) “Son los procedimientos utilizados por el investigador para obtener datos o información” (p.80). Refleja este concepto que el investigador de acuerdo con

el estudio que realiza selecciona la técnica que considere más adecuada para obtener la información.

Existen diferentes tipos de técnicas de investigación, en este estudio se asumió, la observación directa como técnica, que según Hernández (2010): “Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conductas que se manifiestan. Se enfoca en información que pueda ser evaluada por medio de los sentidos (datos visuales, auditivos, producto del tacto y el olfato)” (p.260).

En función de lograr los objetivos propuestos se utilizaron técnicas e instrumentos que a continuación se mencionan:

La revisión documental: Es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado. Hurtado (2007) lo define como: “Una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido productos de mediciones hechos por otros, o como texto que en sí mismo constituyen los eventos de estudio” (p.427).

Se realizó una revisión bibliográfica y técnica a trabajos relacionados con el tema a desarrollar, útiles para desarrollar los objetivos planteados en la investigación, así como archivos estadísticos asociados al proceso de calidad y registros certificados por la organización.

Observación participante: Esta técnica permitió detectar aspectos que contribuyeron a profundizar en el análisis de la problemática estudiada. En este caso el investigador forma parte de la Gerencia de Seguridad Integral de Pdvsa

Distrito Morichal, percibiendo las desviaciones en la gestión de calidad. Arias (2006) indica: “En este caso el investigador pasa a formar parte de la comunidad donde se desarrolla el estudio” (p.70).

El cuestionario: este instrumento fue aplicado a la población objeto de estudio. Sabino (2006) señala:

> El cuestionario, instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, puede sin embargo utilizarse independientemente de estas. En tal sentido se entrega al responsable, un cuestionario, para que este por escrito consigne por sí mismo las respuestas (p.162).

La estructura del cuestionario estuvo conformada por preguntas con respuestas dicotómicas cerradas, de selección simple y múltiple.

3.5 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento fue validado a partir de la tecnica juicio de expertos, tanto a nivel metodológico, como de contenido por parte del especialista MSc. Alejandro Zarate. La revisión permitió detectar errores u omisiones, hacer correcciones pertinentes y proceder a la aplicación del mismo. Pick (1999) Señala: “La validez de un instrumento se puede definir en el grado en que la calificación o resultado del instrumento realmente refleja lo que se está midiendo” (p.51). La medición realizada permitió captar la opinión de los trabajadores y analizar los resultados obtenidos.

El instrumento fue validado tanto a nivel metodológico como de contenido por el autor del trabajo y los jurados principales a designar por la comisión de trabajos de grado.

3.6 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos fueron presentados en cuadros de frecuencia simple con una distribución absoluta y porcentual. El análisis se realizó en forma cualicuantitativa, utilizando para ello la estadística descriptiva. Para efectos del Gerente, el supervisor y los analistas se llevó a cabo un análisis critico reflexivo derivado de la aplicación del cuestionario.

3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Una variable, como señala Tamayo y Tamayo (2004) es un "Aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores" (p.224).

En tal sentido, la definición conceptual de una variable viene a ser lo que se quiere conocer u observar. Un sistema de variables se desprende de los objetivos planteados en una investigación, debe definirse con claridad, ya que es una propiedad que puede variar, adquirir diversos valores, y cuya variación es susceptible de ser medida, controlada y estudiada en esta investigación.

Para esta investigación, se requirió un sistema de variables que permita desarrollar con mayor exactitud los objetivos trazados. En lo que respecta a la operacionalización de las variables, Arias (2007), establece que: “El sistema puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de las variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores y su nivel de medición” (p.45).

En este sentido, en la investigación se plantea la operacionalización de las variables partiendo de los objetivos de la misma sin necesidad de formular hipótesis, los cuales se presentan a continuación:

3.7.1 Tabla 1 Operacionalización de la Variable

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
Describir la situación actual de la Gestión de Calidad en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal	Situación actual de la gestión de calidad.	Se refiere al conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que implementa la Gerencia, en el manejo de la gestión de calidad.	Políticas de calidad establecidas. Satisfacción del cliente. Cumplimiento de los requisitos de la norma	Planificación, control y Seguimiento. Quejas, reclamos, insatisfacción del cliente. Se cumple totalmente la norma, se cumple paralelamente la norma, no se cumple la norma
Identificar las estrategias gerenciales utilizadas para verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Estrategias Gerenciales.	Se refiere a los planes de acción, objetivos, metas y políticas organizacionales	Planes de acción. Objetivos. Metas. Políticas Organizacionales.	Misión y Visión de la organización.
Aplicar la matriz FODA a la gestión de calidad que caracteriza a la gerencia objeto de estudio.	Matriz FODA	Análisis interno y un análisis externo de la Gerencia en el manejo de la gestión de calidad.	Factores internos. Factores externos	Fortalezas, debilidades. Oportunidades, amenazas
Establecer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión de calidad.	Estrategias Gerenciales	Son planes de acción enmarcadas en los principios de calidad para el fortalecimiento del servicio prestado.	Mejora continua	Recurso Humano. Motivación Innovación

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 VARIABLE I: SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA GERENCIA DE SEGURIDAD INTEGRAL PDVSA MORICHAL-MONAGAS

En cuanto a los aspectos generales sobre Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Gestión de Calidad. Caso: Gerencia de Seguridad Integral PDVSA Morichal-Monagas. Se recopilaron y analizaron las respuestas seleccionadas por los mismos, los cuales se encuentran representados en cuadros que a continuación se vislumbran:

Cuadro Nº 1. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas según tiempo de servicio.

Tiempo de servicio	N°	%
Menos de un año	**0**	**0%**
Uno a tres años	**0**	**0%**
Cuatro a seis años	**4**	**13%**
Siete a nueve años	**15**	**50%**
Ocho a más años	**11**	**37%**
Total	**30**	**100%**

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

En el cuadro N° 1, se puede apreciar que un porcentaje del 50 % del personal de operadores tienen entre 7 a 9 años de servicio en la Gerencia, un 37 % tiene de 8 a más años, solo un 13 % tiene un tiempo de servicio entre 4 a 6 años. Es evidente que el tiempo de servicio que reflejan los empleados es adecuado para tener conocimientos sobre el sistema de gestión de calidad. Por lo tanto, la experiencia del empleado no es una tendencia más, es un modelo de gestión que aporta valor a la organización esto permite valorar la situación actual e implementar soluciones al problema en estudio

Cuadro Nº 2. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas según Grado de Instrucción.

Grado de Instrucción	Nro.	%
Bachiller	**20**	**67%**
TSU	**7**	**23%**
Licenciado	**2**	**7%**
Ingeniero	**1**	**3%**
Otro especifique	**0**	**0%**
Total	**30**	**100%**

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

El resultado obtenido en el cuadro N° 2, se observa que un 67 % de los encuestados indicó tener educación diversificada completa; bachillerato, 23 % con estudios completos a nivel de Técnico Superior, 7% indicó tener estudios de tercer nivel es decir licenciatura, un 3 % manifestó ser ingeniero.

Luego de conocer los grados de instrucción mencionados por los encuestados, se puede identificar debilidades las cuales servirán como guía para analizar el problema en estudio, por cuanto se observa que no existe una preparación idónea para ocupar algunos cargos dentro de la organización.

Al mismo tiempo, el grado de instrucción de cada empleado, constituye una fuente de información para detectar posibles necesidades de capacitación que podrán ser más o menos urgentes de acuerdo a las descripciones de cargos ocupados dentro de la Gerencia de Seguriad Integral Pdvsa Morichal.

Cuadro Nº 3. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas según sus conocimientos sobre la Política de Calidad y Objetivos de la organización.

Conocimiento sobre políticas de calidad y objetivos de la organización.	Nro.	%
SI	**30**	**100%**
NO	**0**	**0%**
Total	**30**	**100%**

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

Según datos arrojados en el cuadro N° 4, referente al conocimiento que tienen los empleados de la Gerencia de Seguridad Integral sobre las Políticas de Calidad y Objetivos Organizacionales 100 % de los entrevistados manifestaron “Que si tienen conocimientos sobre la política de calidad y objetivos de la organización”.

Se destaca que los encuestados están familiarizados con los lineamientos y criterios que contemplan el logro de las metas organizacionales, lo que desde un punto de vista puede tomarse como fortaleza. Lo que representa una ventaja para gestionar estrategias gerenciales idóneas para implantar un sistema de gestión de calidad efectivo amordado a las necesidades que los clientes buscan de la Gerencia de Seguridad Integral, que se dedica a protección del personal y patrimonio de Pdvsa

Cuadro Nº 4. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre evaluación de necesidades y expectativas del cliente, para mejorar la calidad de servicio.

Se evalúan las necesidades y expetativas del cliente para mejorar la calidad de servicio.	Nro.	%
SI	20	67%
NO	10	33%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

De los datos obtenidos en el cuadro N° 4, se observa entre las repuestas de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral, en cuanto a si se toman en cuenta la evaluación y expectativas del cliente en torno a los servicios prestados un 67 % de los encuestados indicó que son tomadas en cuenta, mientras que un 33 % manifiestó lo contrario.

La mayor representación porcentual afirmó que constantemente son evaluadas críticas que se reciben por parte de los clientes con el fin de conseguir soluciones. El cliente se fija en todos los detalles y reacciona ante ellos; es por ello que conocer los elementos básicos de una adecuada atención al cliente puedan llevar a la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal a superar estándares de calidad para mantenerse en ambiente competitivo.

Entre las respuestas se destacaron “Que constantemente la Gerencia procura evaluar la Gestión, a fines de conocer las expectativas que tiene el cliente en cuanto al servicio”. Por otro lado hubo respuestas donde dijeron “ Las necesidades y expectativas no representan mayor significancia para la Gerencia”, lo cual me permitió fijar posición clara en torno al tema de investigación.

Cuadro Nº 5. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre realización de adiestramiento referida a funciones del Sistema de Gestión de Calidad.

Realización de adiestramiento referida a funciones del Sistema de Gestión de Calidad.	Nro.	%
SI	23	77%
NO	7	23%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

De acuerdo con el cuadro N° 5, se puede observar que una representación significativa de 77 % con respecto a la pregunta sobre la incursión en adiestramientos referida a funciones del Sistema de Gestión de la Calidad, afirma que han recibido instrucción o adiestramiento en este sentido, solo un 23 % manifestó no haber participado en adiestramientos.

La capacitación continua de personal permite a sus empleados conocer, planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades en colaboración con los demás miembros del equipo. La capacitación es muy importante para lograr un mejor equipo de trabajo y realizar un trabajo profesional con mejores estándares de calidad.

Entre las respuestas destacadas el personal infirió “Recibí adistramiento en el año 2016 sobre trato trao al cliente”. “Recibí capacitación pero no guarda relación con mi descripción de cargo” por ende es indispensable que la organización mantenga adiestramiento constante sobre la función del Sistema de gestión de Calidad, que los lleve a conocer cada una de las bondades del sistema, esto permitirá que los empleados cristalicen estos conocimientos en sus jornadas laborales para brindar al cliente un servicio que satisfaga sus necesidades.

Cuadro Nº 6. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre participación en programas de formación y capacitación relacionada con la Gestión de Calidad.

Participación en programas de formación y capacitación relacionada con la Gestión de Calidad.	Nro.	%
SI	18	60%
NO	12	40%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

De los datos obtenidos en el cuadro N° 6, se encontró que un 60 % de los encuestados han participado en programas de formación y capacitación relacionados a la Gestión de la Calidad, mientras un 40 % manifestó no haber tenido participación en este tipo de actividad.

En el mundo laboral de la actualidad muchas empresas olvidan la necesidad de capacitar a su personal de manera constante, por lo que comienzan a surgir problemas de comunicación y desempeño con los empleados, teniendo como resultado una disminución en la productividad. Por lo tanto es fundamental para el progreso de la empresa realizar actividades que fomenten el aprendizaje y la cooperación en equipo.

Entre las respuestas que destacaron “La participación en adiestramiento relacionado al sistema de gestión de calidad a sido positiva y constante”. “No existe ningún programa de capacitación en torno a la Gestión de Calidad”. “La capacitación a sido en otras áreas que no tiene nada que ver con el buen funcionamiento de la calidad de servicio”. Cabe destacar lo imprescindible que resulta la capacitación constante del personal, ningún sistema puede ser

exitoso sin el adiestramiento apropiado, empezando por el Gerente hasta el operador, cualquier sistema depende que las personas entiendan el proceso para utilizarlo eficientemente.

Cuadro Nº 7. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre cambios en actividades y procedimientos de trabajo basados en un plan organizado a favor de mejorar la gestión de calidad.

Cambios en actividades y procedimientos de trabajo basados en un plan organizado a favor de mejorar la gestión de calidad.	Nro.	%
SI	**11**	**37%**
NO	**19**	**63%**
Total	**30**	**100%**

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

En el cuadro Nº 7, es de resaltar que un 63 % de los encuestados, manifestó que no perciben cambios basados en planes organizados para mejorar la gestión de calidad dentro de la Gerencia, un 37 % indicó que si están reflejados estos cambios en la organizaron.

El plan de acción organizado es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas. Los planes de acción son muy útiles a la hora de coordinar y comprometer a un conjunto de personas, organizaciones.

Entre la respuestas del personal sobresalen “La Gerencia no tiene planes para mejorar la Gestión de Calidad”. “Que si desarrolla planes pero a mediana escala”. De acuerdo a lo anterior La Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal, debe procurar organizar planes para mejorar la gestión de Calidad.

que los trabajadores persivan los cambios para que se comprometan y que apalanquen las actividades que realizan de manera efectiva y que cumpla con las necesidades de los clientes.

Cuadro Nº 8. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas en cuanto a si la organización cuenta con un programa de motivación al capital humano.

Cuenta la organización cuenta con un programa de motivación al capital humano.	Nro.	%
SI	0	0%
NO	30	100%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

La situación planteada en el cuadro Nº 8, resalta que la totalidad de los trabajadores 100 % afirmó que la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal no cuenta con un programa de motivación dirigido al capital humano. Esto representa una debilidad significativa por cuanto serviría de sustento a la investigación para emitir posibles soluciones al problema objeto de estudio.

En el tipo de actividad que ejerce la Gerencia de Seguridad Integral es de suma importancia que se tenga en cuenta la motivación al personal, por lo que intrínsecamente la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla.

Cabe destacar que entre las respuestas ofrecidas por los encuestados “No existe ningún tipo de insentivo a nivel motivacional, ni ningún plan estructurado para que este tipo de actividades se realicen, que a su vez van en pro del buen funcionamiento del servicio”. La satisfacción de realizar algo o conseguirlo no

está determinada por factores externos. Está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima redundará en el personal y ayudará a la consecución de objetivos. Es importante que la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal, tome en cuenta los factores motivacionales.

Cuadro Nº 9. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas en cuanto a si los procesos de la organización están alineados con la implementación de la política de calidad.

Los procesos de la organización están alineados con la implementación de la política de calidad.	Nro.	%
Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	30	100%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

Cuadro N° 9, se puede apreciar que la totalidad de los trabajadores el 100 % señaló que nunca ha existido alineación entre procesos que conforman la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal para implementar políticas de la calidad.

Los procesos deben servir para aportar valor a una organización, además deben estar alineados con los objetivos, alcance y grado de complejidad de la organización. Tienen que estar alineados con la política y la dirección estratégica de la empresa. Cuando la organización necesite llevar a cabo cambios en el Sistema de Gestión de Calidad, dichos cambios se tienen que planificar y gestionar de forma adecuada.

Es inprescindible que todos los procesos que conforman la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal estén de acuerdo, entre ellos debe existir la

coordinación, la cual consiste en la integración y enlace con el fin de realizar en conjunto las tareas compartidas.

4.2 VARIABLE II: IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES UTILIZADAS PARA VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Cuadro Nº 10. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas en cuanto a si se toman en cuenta las observaciones de los clientes en la calidad de Servicio.

Se toman en cuenta las observaciones de los clientes en la Calidad de Servicio.	Nro.	%
Siempre	10	33%
A veces	13	43%
Nunca	7	23%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre si se toma en cuenta las observaciones de los clientes en la calidad del servicio el 43 % de los encuestados indicó que a veces son tomadas en cuenta las observaciones, sin embargo un 33 % señaló que siempre se toman en cuenta las observaciones y un 23 % se inclinó a la respuesta nunca.

Para que la calidad del servicio sea eficiente y satisfaga las necesidades, siempre se debe tomar en cuenta las observaciones que realice el cliente, quien continuamente evalúa la calidad del servicio que percibe, de esta forma se podrá conocer las debilidades para buscar solución.

Es necesario que la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Moricha, tome

en cuenta la opiniones de los clientes, detectar debilidades, analizarlas y transformarlas en fortalezas que contribuyan a una mejora continua del servicio que se brinda.

Cuadro Nº 11. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre cual variables considera que debe ser clave para el desarrollo de la gestión de calidad en la organización.

Variable clave para el desarrollo de la Gestión de Calidad en la Organización.	Nro.	%
Satisfacción al cliente	**0**	**0%**
Responsabilidad con la calidad	**0**	**0%**
Innovación	**0**	**0%**
Seguimiento y control	**30**	**100%**
Comunicación	**0**	**0%**
Total	**30**	**100%**

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

Mediante los resultados obtenidos en el cuadro N° 11, se destaca que 100 % de los encuestados indicó, que el seguimiento y control es la clave para el desarrollo de la gestión de calidad en la Gerencia de Seguridad Integral Distrito Morichal.

Un sistema de gestión de la calidad, radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del servicio cumplan con los requisitos del cliente, en pocas palabras sean de calidad, lo cual nos da mayores posibilidades de que cumplan las necesidades de este, logrando los objetivos planificados por la organización.

El seguimiento y control es utilizado para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales, lo cual sirve para guiar la gestión hacia los objetivos y un instrumento para evaluarla, factores necesarios en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal, donde los encuestados manifiestan que radica la problemática que ayudará al desarrollo de la gestión de calidad.

Cuadro Nº 12. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre qué se necesita para mantener el Sistema de Gestión de Calidad en la Gerencia.

Qué se necesita para mantener el Sistema de Gestión de Calidad en la Gerencia.	Nro.	%
Aumento de sueldos	0	0%
Control y seguimiento	30	100%
Mantener y desarrollar una cultura corporativa	0	0%
Presión constante de la directiva	0	0%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

En concordancia con los resultados con un porcentaje del 100 %, los encuestados manifiestaron que el Control y Seguimiento, son variantes necesarias para que el sistema de gestión de calidad se mantenga en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal.

El seguimiento consiste básicamente en el análisis de la información que se genera proyecto, para la identificación temprana de riesgos y desviaciones respecto a la estrategia. Por su parte el control comprende el desarrollo de las actuaciones para conseguir que lo planificado y esperado ocurra.

El control y seguimiento son funciones dinámicas, no solo porque permite

ajustes, sino porque está presente en cada actividad, esto conduce a un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, con miras a optimizar y minimizar perdidas.

Cuadro Nº 13. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre existencia de cronograma de reuniones y charlas para la Gestión de Calidad.

Existencia de cronograma de reuniones y charlas para la Gestión de Calidad.	Nro.	%
SI	18	60%
NO	12	40%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

La información obtenida en el cuadro Nº 13, se observó que en lo referente a la pregunta sobre la existencia de cronograma de reuniones y charlas para la gestión de calidad un porcentaje de 60 % manifiestó que si se hacen este tipo de actividad, mientras un 40 % indicó que no se llevan a cabo reuniones ni charlas relacionadas al sistema de gestión de la calidad.

En el marco de la comunicación (uno de los pilares fundamentales para una empresa u organizacón) las charlas y reuniones entre los integrantes de la Gerencia son de vital importancia. Más aun para tratar lo relacionado a la Gestión de Calidad que se desarrolla dentro la misma, por ende las reuniones también son espacios en los que se exponen conflicto. La mejor manera de encontrar una solución efectiva para los problemas es partiendo de una actitud basada en tomar estas situaciones como un aprendizaje.

Entre las respuestas que más destacaron se tienen “Se han hecho diversas mesas de trabajo donde se discutió el tema de Gestión de Calidad”.

Otras respuestas donde “Se han realizado reuniones pero no se ha hablado lo referente a la Gestión de Calidad para mejor el servicio”. En la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal, debe tomar en cuenta lo efectivo que será la creación de cronogramas de reuniones y charlas donde se describan y se mantenga al tanto las buenas prácticas de los sistemas de gestión, para que los empleados entiendan los procesos para puedan utilizarlos eficientemente.

Cuadro Nº 14. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre cuál es el nivel de coordinación en los diferentes procesos para desarrollar un plan de Gestión de Calidad en la organización.

Nivel de coordinación en los diferentes procesos para desarrollar un plan de Gestión de Calidad en la organización.	Nro.	%
Alto	0	0%
Medio	0	0%
Bajo	30	100%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

De acuerdo al resultado obtenido sobre nivel de coordinación para desarrollar un plan de gestión de calidad en la organización, 100 % de los encuestados indica que el nivel de coordinación es bajo.

El objetivo del plan de calidad es el de demostrar como el Sistema de Gestión de la Calidad se puede aplicar eficientemente. Asimismo se utilizan para cumplir con los requisitos legales reglamentarios y los clientes para optimizar el uso de los recursos en el cumplimiento de los objetivos de calidad, para reducir el riesgo de disconformidades y otros objetivos. El atractivo del plan de calidad es que pueda comprender una gran cantidad de información sumamente relevante de forma sencilla y sistemática, además de ser útil para los procedimientos habituales.

En la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal, es vital la incorporación un plan de gestión para tratar la mejor forma de manejar las actividades cotidianas, la coordinación de los diferentes procesos permitiría tambien planificar, organizar, dirigir y controlar, herramientas básicas de la administración.

Cuadro Nº 15. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre cuáles atributos de Gestión de Calidad son los más importantes para el desarrollo de los procesos en la organización.

Atributos de Gestión de Calidad más importantes.	Nro.	%
Planificación	**13**	**43%**
Diseño	**0**	**0%**
Pruebas	**0**	**0%**
Mantenimiento	**0**	**0%**
Implementación	**0**	**0%**
Mejora Continua	**17**	**57%**
Total	**30**	**100%**

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

En línea con los resultados obtenidos en el cuadro N° 15, según el 57 % de los encuestados indicó que el mejoramiento continuo es el atributo de Gestión de Calidad más importante dentro del desarrollo de los procesos de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal, adicionalmente un 43 % se centró en la planificación como arista importante dentro de los procesos que conforman la organización.

El sistema de Gestión de Calidad es utilizado para medir la eficiencia en el trabajo y el nivel de integración de la prevención y la calidad en las actuaciones de mandos y trabajadores. Se integra el desempeño de los trabajadores en Calidad, Productividad y Seguridad. Además se implanta una política retributiva

que reconoce la contribución de los empleados a los objetivos marcados conjuntamente.

Un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua. Por ende y en concordancia con los atributos mencionados en la encuesta es necesario que la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal tome en cuenta cada uno de estos ingredientes que son necesarios para que los empleados de la organización puedan identificar, diseñar, desarrollar los servicios que el cliente desea.

Cuadro Nº 16. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre existencia de enfoque hacia el cliente.

Existencia de enfoque hacia el cliente	Nro.	%
SI	**18**	**60%**
NO	**12**	**40%**
Total	**30**	**100%**

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

En referencia a la pregunta sobre la existencia de enfoque al cliente en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal, un porcentaje de 60 % de los encuestados, índicó que si existe tal variable, mientras un 40 % focalizó que no.

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. Es necesario conseguir la satisfacción del cliente, cubrir sus necesidades, y satisfacer sus expectativas. A cambio, el cliente se identificará con la organización, y estará predispuesto a mantener su nivel de implicación hacia la organización.

Entre las respuestas que se destacaron “El enfoque al cliente dentro de la Gerencia es nulo”. “No se toma en cuenta la necesidad de los clientes”. “Desconozco que significa enfoque al cliente”. La Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal debe dedicar los medios y enfoques necesarios para conocer la necesidades y expectativas de los clientes, una vez conseguida esta meta, la necesidades de los clientes deben ser transmitidas a la organización para su conocimiento y concienciación de su importancia y debe planificarse el modo de hacerlo.

Cuadro Nº 17. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre existencia de mecanismos para la medición y seguimiento de las quejas y reclamos.

Existencia de mecanismos para la medición y seguimiento de las quejas y reclamos.	Nro.	%
SI	0	0%
NO	30	100%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

De los resultados obtenidos es significativo que un 100 % de los encuestados manifiestó que la Gerencia Seguridad Integral Pdvsa Morichal, no cuenta con mecanismos para medir y hacer seguimiento a quejas y reclamos.

Los mecanismos para atención de quejas o reclamos permiten conocer las inquietudes y manifestaciones que tienen los grupos de interés para tener la oportunidad de fortalecer el servicio y seguir en el camino hacia la excelencia operativa. Todo usuario tiene derecho a presentar peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.

Entre las respuestas que más destacaron se tienen “Para la Gerencia de Seguridad Integral Morichal, no son importante las quejas y reclamos que

realice el cliente en torno al servico". Las quejas permite el estudio de la situación y la toma de decisiones a fin de corregir lo actuado en concordancia con lo que el cliente requiere o exige. La implementación de cualquier sistema de atención de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal podria aplicarse con el objetivo conocer cuales son las debilidades y hacer las correcciones de manera oportuna.

Cuadro Nº 18. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre cuales principios de gestión de la calidad se aplican en la gerencia.

Principios de Gestión de la Calidad se aplican en la gerencia.	Nro.	%
Enfoque al cliente	0	0%
Liderazgo	0	0%
Enfoque a procesos	0	0%
Mejora	0	0%
Compromiso con las personas	0	0%
Gestión de las relaciones	0	0%
Toma de decisiones basadas en la evidencia	0	0%
Ninguna de las anteriores	30	100%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

Referente a los resultados obtenidos, un porcentaje significativo de 100 % los encuestados manifiestó que en la Gerencia de Seguridad Integral Morichal, no se utilizan principios de Gestión de la Calidad.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad y de sus principios debería ser una decisión estratégica que tome la dirección de cada organización. El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una organización está influenciado por la naturaleza de cada

organización, por sus necesidades, por sus objetivos particulares, por los servicios que proporciona, por los procesos que emplea y por el tamaño y la estructura de la misma. El éxito de una organización se logra mediante la implantación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad diseñado para mejorarlo continuamente.

La aplicación de los principios de la gestión de la calidad en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal no sólo proporcionaria beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos.

Cuadro Nº 19. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre si los recursos disponibles son adecuados para el establecimiento, implementación y mejora de la gestión de calidad.

los recursos disponibles son adecuados para el establecimiento, implementación y mejora de la Gestión de Calidad.	Nro.	%
SI	30	100%
NO	0	0%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

En los resultados obtenidos de el cuadro N° 19, se puede observar que el 100 % de los encuestados manifestó que los recursos existentes dentro de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal son adecuados, para que el sistema de gestión mejore, se implemente y se establezca.

La organización debe estipular y proporcionar los recursos necesarios para poder establecer, implementar, mantener y mejorar de un modo continuo el Sistema de Gestión de la Calidad. Debe considerar, las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes. Cuando se habla de recursos será necesario incluir a las personas, los ambientes para la operación de

proceso, la infraestructura, los recursos de seguimiento, conocer la organización

Entre las respuestas que más se destacaron “Ha pesar de ser la primera empresa del País, hablando en términos generales, la Gerencia no procura disponer de recursos adeacuados para la mejora continua de la calidad”. La Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal requiere de una serie de recursos tanto humano como material, así como la preparación debida y constante para hacer buen uso y manejo del Sistema de Gestión de Calidad.

Cuadro Nº 20. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre la información de los procesos de la gestión de calidad esta documentada.

Información de los procesos de la Gestión de Calidad esta documentada.	Nro.	%
SI	30	100%
NO	0	0%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

Se puede apreciar que la totalidad de los encuestados manifestó que la información de los procesos de la gestión de calidad se encuentra debidamente documentada.

Para que un proceso sea debidamente estandarizado, debe estar documentado. Al hacerlo estamos asegurando que las personas ejecuten los procesos de acuerdo a como estan escritos. Recordemos que estandarizar un proceso es establecer un nivel de operación (o estandar) que se debe mantener para lograr unos resultados esperados.

De las respuestas destacaron: “Contamos con una fuente comunicacional

corporativa Intranet en la cual los integrantes de la Gerencia puesden visualizar las bondades del sistema, pero el acceso es limitado por falta de recursos electrónicos en los puestos de servicio". Para la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal la información de los procesos de la gestión de calidad representa comunicación técnica que brinda asistencia a los usuarios, incluye información sobre su funcionamiento, donde todo debe estar debidamente actualizado y disponible a todos, para que se aclaren posibles dudas que se puedan presentar y aprovechar las oportunidades del sistema de gestión.

Cuadro Nº 21. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre los roles y responsabilidades en materia de calidad son claros.

Los roles y responsabilidades en materia de Calidad son claros.	Nro.	%
SI	8	27%
NO	22	73%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

Un porcentaje significativo del 73 % de los encuestados indicó que los roles y responsabilidades en materia de calidad son claros, un 27 % manifestó que no existe claridad en torno a roles y responsabilidades sobre el uso y manejo del sistema de gestión de calidad.

El rol es la función que debe ser realizada por un miembro del equipo de trabajo de un proceso, como aprobar, auditar, archivar, producir, servir, inspeccionar o codificar. Las responsabilidades, pueden ser varias dentro un cargo y se utilizan para obtener un resultado deseado.

Entre las respuestas destacaron: "La Gerencia debe designar a por lo menos un trabajador dentro de los mismos grupos de trabajo que se encargue de mantener el sistema de gestión al día, pero no lo hace". "Existe un

encargado de mantener la Gestión de Calidad en la Gerencia pero no cumple a cabalidad la función". Los roles y responsabilidades en materia de gestión de calidad de una organización no funcionan ni se implementan por sí solos. En realidad, es el resultado de un conjunto de esfuerzos coordinados y orientados a un fin específico, que en este caso es la mejora continua de los procesos. Quienes llevan a cabo tales acciones son los integrantes de las empresas, cada uno en su papel y nivel jerárquico, aunque sin duda orientados e impulsados por la alta dirección y los jefes de departamento.

Cuadro Nº 22. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre si la gerencia proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y de los productos y servicios.

La gerencia proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y de los productos y servicios.	Nro.	%
Factor psicológico (Prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones)	30	100%
Factores físicos (Temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación del aire, higuiene, ruido)	0	0%
Sociales: (No discriminación, ambiente tranquilo y sin conflictos)	0	0%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

Se puede apreciar que la totalidad de los encuestados 100 % indicó que la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y servicios basados en factores psicológicos.

Es imposible generar calidad hacia fuera de la empresa, sin desarrollar primeramente calidad hacia dentro de la misma. Mejorar el liderazgo, la capacitación, los procesos productivos, los sistemas de prevención y evaluación, la contratación y dirección del personal, la seguridad y la comunicación interna, son algunos de los factores cruciales para que la empresa sea altamente competitiva y pueda superar a sus oponentes.

Sólo produciendo la excelencia interna es factible posicionarse en la mente de los usuarios como un oferente de servicios con alto valor agregado. Por ende la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal, debe adoptar condiciones para elevar la capacidad productiva, manejando de forma efectiva todos los ambientes incluyendo los físicos y sociales los cuales contribuirán para que los servicios sean prestados de manera optima.

Cuadro Nº 23. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre la efectividad del abordaje de riesgos y oportunidades en la Gerencia.

Efectividad del abordaje de riesgos y oportunidades en la Gerencia.	Nro.	%
SI	4	13%
NO	26	87%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

Se puede observar, un porcentaje del 87 % de los encuestados infiere que el abordaje de riesgos y oportunidades en la Gerencia de seguridad Integral Pdvsa Morichal es efectivo, sin embargo un 13 % señaló que no existe el abordaje a riesgos y oportunidades

Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores

resultados y prevenir los efectos negativos. Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previstos que permita a la organización desarrollar los servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad.

Entre las respuestas de mayor relevancia se tienen: “Si la Gerencia afrontara las ventajas de analizar riesgos fuera referencia dentro de la industria”. “Al no aprovechar los riesgos, no se puede cumplir cabalmente las funciones”. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades.

Cuadro Nº 24. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas sobre sugerencias que contribuyan al fortalecimiento de la gestión de calidad en la gerencia.

Sugerencias que contribuyan al fortalecimiento de la Gestión de Calidad en la Gerencia.	Nro.	%
Liderazgo	20	60%
Participación del personal	5	20%
Mejora continua	5	20%
Total	30	100%

Fuente: El Cuestionario aplicado, Abril 2018.

Se puede apreciar un porcentaje significativo de los encuestados 60 % indicó que para que se fortalezca el sistema de gestión de calidad en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal, es necesario un verdadero liderazgo, un 20 % manifestó como sugerencia la participación del personal y otro 20 % infiere que la mejora continua de los procesos es clave también para el fortalecimiento de la Gestión de Calidad en la Organización.

Fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. La estrategia de implementación y fortalecimiento conllevarían a grandes impactos en la organización para lograr los beneficios esperados, objetivos que la organización quiere alcanzar mediante el Sistema de Gestión de la Calidad y alinearlos con los objetivos estratégicos de la misma. Algunos ejemplos de objetivos pueden ser más eficaces y eficientes, producir servicios que satisfagan al cliente, mejorar la comunicación y moral en la organización, reducir costos y riesgos, aumentar la confianza de las partes interesadas.

Que no exista el liderazgo genera cierto desorden en la empresa y la disciplina no se lleva a cabo. En estos casos es necesario que alguien ordene la situación. Nunca se puede implantar un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización que no cumple con los valores y principios de una gestión que se encuentra orientada a mejorar la organización.

4.3 VARIABLE III: APLICAR LA MATRIZ FODA A LA GESTIÓN DE CALIDAD QUE CARACTERIZA A LA GERENCIA OBJETO DE ESTUDIO.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, entre otros) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de FODA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias. Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas.

Mediante la puesta en práctica de la matriz FODA, permite efectuar el análisis eficiente, proporciona situación puntual del área de estudio, cuyas variables serán examinadas y correlacionadas para obtener las causas que originan las deficiencias. En tal sentido, la matriz FODA representa la base para que la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal-Monagas, pueda efectuar una serie de estrategias que le permitirá fortalecimiento de la Gestión de Calidad.

Cuadro Nº 25. Matriz FODA.

Factores Internos / **Factores Externos**	**Fortalezas:** 1. Gerentes preparados. 2. Disposición de parte del personal. 3. Coordinación y planificación definidas. 4. Apoyo entre los procesos.	**Debilidades:** 1. Poca comunicación asertiva. 2. Falta de motivación al personal. 3. Poca integración grupal. 4. Falta de Recurso humano.
Oportunidades: 1. Apoyo de la alta Gerencia. 2. Recurso humano y material disponible. 3. Apoyo del proceso de Planificación y Control de Gestión.	**Estrategias F-O:** F1-O2-O3: Implementar planes que permitan consolidar los recursos disponibles para fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad. F2-O3: Apoyar al proceso de Planificación y Control para que sea el encargado de velar por el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad. F3 y F4- O3: establecer estrategias organizacionales para que se fortalezca la interacción entre los procesos para fortalecer la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.	**Estrategia D-O:** D4- O2: Incrementar la participación del recurso humano disponible en materia de gestión de calidad. D2 y D3**-** O2 y O3 Implementar talleres de motivación al logro y por competencia, que incre-menten la participación del personal en las actividades que conlleven a la mejora y fortalecimiento del sistema de Gestión de Calidad.
Amenazas: 1. Reacción económica del país. 2. Déficit presupuestario. 3. Poca integración del Recurso humano general.	**Estrategias F-A:** F1-A1: Establecer línea-mientos y políticas que permitan adaptarse a la situación económica del país y poder mantener los altos niveles de competitividad. F1-A3: Crear estrategias y políticas que permitan una excelente comunicación entre el Recurso Humano y el nivel superior.	**Estrategias D-A:** A3 – D2 y D3: implementar estrategias gerenciales para fortalecer la Gestión de Calidad D1-A3: Establecer canales comunicacionales que permitan una comunicación asertiva dentro de la organización

4.4 VARIABLE IV. ESTABLECER ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

El diseño que se considero en la presente investigación consistió en Proponer Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Gestión de Calidad. Caso: Pdvsa Morichal Monagas, los cuales contemplaron una serie de acciones que contribuirán de manera eficiente las labores que le corresponde efectuar a los trabajadores.

Objetivo:

Establecer Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Gestión de Calidad en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal-Monagas.

Justificación:

Con respecto al proceso gerencial, se debe establecer que es un factor importante en todos los aspectos de la vida, primordialmente en las organizaciones, ya que permite administrar el tiempo los recursos y las actividades de forma tal que todos estén sincronizados, utilizando elementos esenciales que no deben faltar tales como: planificar, ejecutar, controlar, evaluar, retroalimentar, comunicar, y la toma de decisiones. Todo lo antes mencionado contribuirá en ajustar el control de la organización y la ejecución de las actividades, de tal modo que proporcione a los encargados de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal, toda la información necesaria posible para la toma de decisiones, para que de este modo se logre consolidar en el marco estratégico de la organización y adoptar una filosofía de mejoramiento continuo sobre los procesos y servicios que se prestan.

Estrategias:

Cuadro Nº 26 Nro 1: Plan para Desarrollar Capacidades

Estrategia	Implantar un plan para el desarrollo continuo de capacidades técnicas de los usuarios del Sistema de Gestión de Calidad, en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal.
Qué hacer	Desarrollar un plan de formación para los usuarios del Sistema de Gestión de Calidad
Cómo	1.- Determinar las necesidades de adiestramiento de los usuarios del Sistema de Gestión de Calidad. 2.- Investigar en el mercado los adiestramientos relacionados en materia de Gestión de Calidad. 3.- Elaborar planes de formación.
Para qué	Mejorar la capacidad de desempeño laboral de los usuarios del sistema de Gestión de Calidad.

Cuadro Nº 27 Nro 2: Planes de Motivación dirigido al personal.

Estrategia	Establecer planes de motivación dirigido al personal involucrado en las actividades del manejo del Sistema de Gestión de Calidad, en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal.
Que hacer	Coordinar actividades, recreativas, motivacionales, familiares entre empleados de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal.
Como	1.- Conformado reuniones de participación donde se escuchen propuestas de los involucrados.
Para que	Sistemáticamente comprometer a los trabajadores en la mejora continua del trabajo que realizan a través de ciertas actividades.

Cuadro Nº 28 Nro 3: Actualización.

Estrategia	Actualización de equipos de computación y transmisión de datos que permitan el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal.
Qué hacer	Determinar requerimiento de equipos.
Cómo	1.- Investigar en el mercado disponibilidad de los equipos. 2.- Gestionar la procura de los equipos requeridos con los canales respectivos de aprobación.
Para qué	Que se cuente con equipos que garanticen buen funcionamiento.

Cuadro Nº 29 Nro 4: Procurar Recursos.

Estrategia	Procurar recursos del Sistema de Gestión de Calidad, en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal.
Qué hacer	Definir un plan para la procura sin demora de recursos que se implementan en el sistema de gestión de calidad.
Cómo	1.- Determinar las necesidades y requerimientos para solicitar recurso. 2.- Elaborar plan de recursos solicitados.
Para qué	Mantener los recursos necesarios para que el sistema de gestión de calidad trabaje eficientemente.

Cuadro Nº 30 Nro. 5: Cronogramas de reuniones.

Estrategia	Elaborar planes de reuniones con todos los procesos o departamentos que conforman la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal.
Qué hacer	Formalizar reuniones de acercamiento entre los diferentes procesos o departamentos que conforman la Gerencia de Seguridad Integral.
Cómo	1.- Realizar un plan detallado de reuniones.
Para qué	Sinergia de diferentes procesos o departamentos para el apalancamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Cuadro Nº 31 Nro. 6: Mecanismos de atención al cliente (Quejas y Reclamos).

Estrategia	Establecar mecanismos de atención para quejas y reclamos.
Qué hacer	Crear mecanismos de atención para quejas y reclamos, dirigidos a los clientes.
Cómo	1.- Elaborar buzones para deposito por escrito de quejas y reclamos. 2.- Incluir en la red corporativa un portal exclusivo para quejas y reclamos. 2.- Dar a conocer a través de la red corporativa la creación de sistemas de quejas y reclamos.
Para qué	Conocer las expectativas y opiniones de los clientes en torno al servicio que presta la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal, para progresivamente corregir debilidades.

Cuadro Nº 32 Nro. 7: Incorporar Mejoras al SGC

Estrategia	Incorporar las mejoras necesarias que requiera el Sistema de Gestión de Calidad, en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal.
Qué hacer	Evaluar, actualizar y divulgar el Sistema de Gestión de Calidad, de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal.
Cómo	1.- Conformar equipo con los usuarios con más experiencia que evalué y actualice los procedimientos actuales en materia de Gestión de Calidad. 2.- En función al resultado, elaborar manuales sobre el proceso ajustado al sistema de Gestión de Calidad. 3.- Incorporar el informe en la red corporativa, imprimir y entregar ejemplar al proceso de Planificación y Control de Gestión.
Para qué	Mejorar la eficiencia en el proceso del Sistema de Gestión de Calidad.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando los análisis y resultados contentivos en el Capítulo IV, permiten comprender las causas, además de las consecuencias del problema en estudio, fomentando de ese modo las conclusiones, así como también las recomendaciones a fin de proceder a proponer Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Gestión de Calidad. Caso: Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal-Monagas.

5.1 CONCLUSIONES

- En lo referente al diagnóstico de la situación actual de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal en cuanto a la Gestión de Calidad, se pudo evidenciar que existen una serie de elementos a considerar entre ellos desmotivación de parte del personal, así como también la tecnificación y capacitación respectiva, a fin de estar a la vanguardia tecnológica potenciando de ese modo la calidad del servicio, a pesar de ello, se debe resaltar que existe la disponibilidad entre el personal en ayudarse con la finalidad de optimizar los trámites y procedimientos administrativo, además de las responsabilidades que le corresponde ejercer el personal acorde al cargo que ocupa en la organización, conllevando de ese modo mantener la armonía en el ambiente laboral.
- También para el personal la información que proporciona el sistema de gestión de calidad no es precisa, por otro lado se observó en los resultados que no permite realizar mediciones sobre la satisfacción del cliente en cuanto al servicio que se presta.
- Considerando dichas apreciaciones, proporcionan la información fehaciente sobre la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

de la Gestión de Calidad en la Gerencia de Seguridad Integral, los cuales se contemplará para la realización de una matriz, cuyo fin es de vincular o realizar los cruces necesarios que conllevarán a determinar las estrategias gerenciales requeridas para abordar el problema en estudio y mitigarlas, potenciando de ese modo la calidad de servicio de la organización, así como también fortalecer el trato entre Gerente y empleado, generando cada vez más un ambiente laboral de armonía, equidad y búsquedas de estrategias que permitan abordar las deficiencia de manera oportuna, con la convicción de proyectar a la organización hacia la preferencia de las personas para adquirir los servicios que la Corporación oferta a los clientes actuales.

- La documentación de soporte del Sistema de Gestión de Calidad de la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal, esta desactualizada el personal manifiesta que esta información debe estar disponible en la red corporativa y en cada puesto de trabajo, por otra parte se determinó que la organización tiene a la disposición todos los recursos materiales y financieros, experiencia y conocimiento para fortalecer y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad.

5.2 RECOMENDACIONES

- Para mantener la motivación de los trabajadores, se debe considerar la remuneración, debido a que la inflación que vive el país induce a que el personal proceda a buscar otras plazas de trabajo que le ofrezca mayores remuneraciones para mejorar su calidad de vida.
- Se debe contemplar el proceso de tecnificación y capacitación del personal, a fin de colocar a la corporación en la vanguardia tecnológica, ofertando la mejor calidad en la prestación de servicio.

- Actualizar, divulgar y disponer de toda la documentación que sirva de soporte a los usuarios del Sistema de Gestión de Calidad, que proporcione de manera clara y detallada la información, con el fin de aprovechar las oportunidades de mejora.
- Mantener un control, seguimiento y difusión de sugerencias tanto de usuarios como clientes, sobre las posibles mejoras del sistema de Gestión de Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Acuña, A. (2007) Mejoramiento de la Calidad: Un Enfoque a los Servicios. Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Arias, F. (2012) El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración. 2da. Edición. Epistema.Caracas Venezuela.

Arias, G. (2006) Guía de Metodología de la Investigación. McGraw Hill. Jalisco México.

Certo, S. y Peter J.P (1996), Dirección Estratégica. Tercera Edición. Editorial Irwin.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta oficial 36.860, 30 de Diciembre. Caracas Venezuela. 1999.

Cuatrecasas, L. (2011) Gestión Integral de la Calidad. Profic Editorial España. Madrid España.

Dávila, C. (1995) La Calidad en el Servicio. Panorama Editor. Madrid España.

Del Rosario y Peñaoza (2008) Guias para la elaboración de reportes de investigación. Editorial Texto C.A. Caracas Venezuela.

Fred, D. (2003) Administración Estratégica. Novena Edición. Pearson Educación. Juarez México.

Fondonorma, Norma Covenin Gestión de Riesgos, Emergencias y Desastres, 3661–2004. Caracas Venezuela

Gutierrez, H. (2010) Calidad Total y Productividad. McGraw Hill. México DF.

Henderson, B. (1983) The logic of business strategy, editorial Ballinger, Boston Massachusett E.E.U.U.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. (2003) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Interamericana de editores. México D.F.

Hurtado, J. (2007) Metodología de la Investigación Holística. Editorial SIPAL. Caracas Venezuela.

Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad. Gaceta oficial 37.555, 23 de Octubre. Caracas Venezuela. 2002.

Melinkoff, R. (1983) Los Procesos Administrativos. Cuarta Edición. Editorial contexto/Editores.

Morales, M. (2015) Metáforas de la Seguridad. Trabajo presentado en el Congreso Regional de Profesionales de la Psicología. México. (mimeografiado).

Molina, J (2011) Gestión de la Calidad y Gestión Medioambiental: Fundamentos, herramientas, normas ISO y Relaciones. Tercera edición. Ediciones Piramide México.

Sverdlik, M., Willians, C. Dubrin, A. y Sisk, H. (1991), Administración y organización. Segunda edición.

Sabino, C. (2006) El proceso de investigación. Editorial Panapo. Caracas Venezuela.

Sainz, J. (2003) El plan estratégico en la práctica. Primera edición. Esic Editorial. Madrid España.

Palacio, R. (2015), "Gerencia del Talento Humano por Competencia", Editorial Darlo, Madrid - España.

Pick, S. (1999) Como investigar en Ciencias Sociales. Editorial Trillas. Caracas Venezuela.

Rosenberg, J. (1999), Diccionario de Administración y Finanzas. Versión Española de la Edición original de Jerry M. Rosenberg. "Dictionary de Business and Management" Publicado por Jhon Wiley & Sons, Editorial Oceano. Nueva York, E.E.U.U.

Tamayo y Tamayo, M. (2004) Metodología Formal de la Investigación Científica. 2 da edición. Editorial Limusa. México.

Treviño, J. (1999) Administración Contemporánea. Segunda Edición. Editorial McGraw – Hill.

Universidad Nacional Abierta. (2001) Ingeniería de Planta. Venezuela.

Universidad Pedagogica Experimental Libertador. (1998) Manual De Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Fondo

Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Cuarta Edición. Venezuela.

Universidad Santa Maria. (2001) Manual de Normas para la Elaboración, presentación y Evaluación de Trabajos Especiales de Grado. Material mimeografiado.

FUENTES ELECTRÓNICAS

https://www.gestiopolis.com/estrategia-de-precios-por-valor-percibido.

http://iso9001calidad.com/que-es-la-gestion-de-la-calidad-23.html.

https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby.

http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/requisitos-generales-del-sistema.html.

https://www.isotools.org/normas/.

http://www.matrizfoda.com/dafo/.

https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO DE MONAGAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO

El presente cuestionario, permitirá recopilar información que servirá para conocer las causas y consecuencia que origina el problema en estudio, los cuales serán analizadas y procesadas, con la finalidad de proceder proponer Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Gestión Calidad del servicio prestado por la Gerencia de Seguridad Física. Pdvsa Morichal-Monagas.

Por consiguiente, se le agradece su cordial participación en proceder a responder las preguntas contentivas en el presente instrumento, donde se debe acorar que la selección a las alternativas que tienen cada interrogante será confidencial y de uso exclusivo para la elaboración de la propuesta orientada a mitigar las deficiencias abordadas en la presente investigación.

Instrucciones Generales

- Es de carácter anónimo y confidencial.
- Lea cuidadosamente cada uno de los ítems que se le presenta antes de responder.
- Siga siempre el orden establecido.
- Marque con una (X) la alternativa que usted considere de su apreciación.
- Seleccione solo (01) una alternativa de respuestas para cada ítem.
- No deje ninguna alternativa sin responder.

1. **¿Tiempo de servicio en la empresa?**
   a. Menos de un (01) año ____
   b. Uno (01) a tres (03) años ____
   c. Cuatro (04) a seis (06) años ____
   d. Siete (07) a nueve (09) años____
   e. Ocho (08) a más años ____

2. **¿Nivel de instrucción?**
   a. Bachiller ____
   b. TSU ____
   c. Licenciado ____
   d. Ingeniero ____
   e. Otro, especifique:
   _____

3. **¿Conoce usted la política de calidad y objetivos de la organización?**
   a. Si_____
   b. No____
   En caso de ser afirmativo explique:
   _____
   _____

4. **¿Se evalúa constantemente las necesidades y expectativas del cliente para mejorar la calidad del servicio prestado?**
   a. Si_____
   b. No____
   Por favor, especifique:
   _____
   _____
   _____

5. ¿Se ha realizado algún tipo de adiestramiento o presentación referida a la funciones del sistema de gestión de calidad?

a. Si_____

b. No____

En caso de ser afirmativa explique su respuesta:

_____

_____

6. ¿Ha participado en programas de formación y capacitación relacionada con la Gestión de Calidad?

a. Si_____

b. No____

En caso de ser afirmativa explique su respuesta:

_____

7. ¿Ha percibido cambios en actividades y procedimientos de trabajo basados en un plan organizado a favor de mejorar la gestión de calidad?

a. Si_____

b. No____

En caso de ser afirmativa explique su respuesta**:**

_____

_____

8. ¿La organización cuenta con un programa de motivación al capital humano?

a. Si_____

b. No____

En caso de ser afirmativa explique su respuesta:

_____

_____

9. ¿Los procesos de la Gerencia están alineados con la implementación de la política de calidad?

a. Siempre___
b. A veces___
c. Nunca_____

10. ¿Se han tomado en cuenta las observaciones de los clientes en la calidad de servicio?

a. Siempre___
b. A veces___
c. Nunca_____

11. ¿Cual de estas variables considera usted que debe ser clave para el desarrollo de la gestión de calidad en la organización?

a. Satisfacción al cliente ____
b. Responsabilidad con la calidad ____
c. Innovación ____
d. Seguimiento y control ____
e. Comunicación ____
f. Otro, especifique:

_____

_____

12. ¿Qué se necesita para mantener el sistema de gestión de calidad en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal?

a. Aumento de sueldos ____

b. Control y seguimiento ____

c. Mantener y desarrollar una cultura corporativa ____

d. Presión constante de la directiva ____

e. Otros, especifique_____

---

13. ¿Se cuenta en la organización con un cronograma de reuniones y charlas para la gestión de calidad?

a. Si_____

b. No____

En caso de ser negativo explique:

_____

14. ¿Cuál es el nivel de coordinación en los diferentes procesos para desarrollar un plan de gestión de calidad en la organización?

a. Alto ___

b. Medio ___

c. Bajo ___

d. Ninguno ___

15. ¿Cuáles de los siguientes atributos son los mas importantes para el desarrollo de los procesos en la organización?

a. Planificación ____

b. Diseño ____

c. Pruebas ____

d. Mantenimiento ____

e. Implementación ____

f. Mejora continua ____

g. Otra explique_____

---

16. ¿Existe en la organización un enfoque hacia el cliente?

a. Si_____

b. No____

En caso de ser afirmativa especifique:

_____

_____

17. ¿Existen mecanismos para la medición y seguimiento de las quejas y reclamos?

a. Si_____

b. No____

En caso de ser afirmativa especifique:

_____

_____

18. De los siguientes principios de gestión de la calidad ¿Cuáles se aplican en la gerencia?

a. Enfoque al cliente _____
b. Liderazgo _____
c. Enfoque a procesos____
d. Mejora ____
e. Compromiso con las personas ____
f. Gestión de las relaciones ____

g. Toma de decisiones basada en la evidencia ____
h. Niguna de las anteriores____
i. Otra (s) especifique:_____

19. ¿Considera usted, que los recursos disponibles son adecuados para el establecimiento, implementación y mejora de la gestión de calidad?

a. Si_____

b. No____

En caso de ser afirmativa especifique:

_____
_____

20. ¿La información de los procesos esta documentada?

a. Si_____

b. No____

Por favor explique:

_____
_____

21. ¿Los roles y responsabilidades en materia de calidad son claros?

a. Si_____

b. No____

Por favor explique:

_____
_____

22. La gerencia proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y de los productos y servicios en cuanto a:

a. Factor psicológico (Prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones): _____

b. Factores físicos (Temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación del aire, higuiene, ruido): ____

c. Sociales: (No discriminación, ambiente tranquilo y sin conflictos):____

23. ¿Se abordan riesgos y oportunidades en la gerencia?

a. Si_____

b. No____

Por favor explique:

_____
_____

24. Señale algunas sugerencias que contribuyan al fortalecimiento de la gestión de calidad en la gerencia:

_____
_____
_____
_____

HOJA DE METADATOS

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

Título	**Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión de calidad. Caso: gerencia de seguridad integral pdvsa morichal-Monagas**
Subtitulo	

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

Autor (es)

Apellidos y Nombres	**Código CVLAC / e-mail**	
Sierra López, Leonel Alexander	**CVLAC**	C.I 14.339.223
	e-mail	Leonel.sierra512@gmail.com

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 está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

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.

estrategia
gestión de calidad
cliente
maestría

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-Área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia General

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

Las estrategias Gerenciales, permiten fortalecer la Gestión de Calidad, otorgando herramientas viables para ser tomadas en cuenta por la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal Monagas, donde se observan una serie de inconvenientes en lo referente a aplicación debida de los sistemas de gestión de calidad, trayendo consigo insatisfacción del cliente y retrasos que afectan la calidad de servicio, por tanto para abordar este inconveniente y aportar alternativas de solución. Se planteó como objetivo general Proponer Estrategias Gerenciales, para el Fortalecimiento de la Gestión de Calidad, en la Gerencia de Seguridad Integral Pdvsa Morichal. Para ello se implementó como metodología de investigación, el nivel descriptivo, además del tipo de campo proyectiva, cuya finalidad es trasladarse y trabajar directamente en el área de estudio, con la utilización de las técnica de recolección de datos que para efecto de la presente investigación fue la encuesta escrita y como instrumento el cuestionario aplicado a la población conformada por los 30 trabajadores, cuyas respuestas fueron analizadas e interpretadas, los cuales dieron origen a las siguientes conclusiones: El Sistema de Gestión de Calidad no es preciso, por otro lado se observo en los resultados que no permite realizar mediciones sobre la satisfacción del cliente en cuanto al servicio que se presta por lo que mediante las estrategias contentivas en la presente investigación le permitirá a la Gerencia de Seguridad Integral contar con una serie de mecanismos que conlleven a fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad para que la organización sea más efectiva y eficiente en lo que respecta al cumplimiento de sus objetivos.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Zarate Alejandro	**ROL**	CA ☐ AS ☐ TU ■ JU ☐
	CVLAC	C.I: 8.377.880
	e-mail	Ajzarate30@yahoo.com
	e-mail	
Prof. Hidalgo Ysafari	**ROL**	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ■
	CVLAC	C.I. 12.967.961
	e-mail	ysafariha@yahoo.com
	e-mail	
Prof. Azacón Zenaida	**ROL**	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ■
	CVLAC	C.I. 8.967.899
	e-mail	zenaidazacon@hotmail.com
	e-mail	

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 CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2018	05	16

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 ingles 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
NMOTMS_SLLA2018

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: _____ (opcional)
Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:
***Magister Scientiarium en Ciencias Administrativas, Mención:* Gerencia General**
Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

Nivel Asociado con el trabajo: ***Magister***

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

Área de Estudio:
Ciencias Sociales y Administrativas
Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:
Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU Nº 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 Nº 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.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CURIEL
Secretario

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SECRETARÍA
CONSEJO UNIVERSITARIO

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/maruja

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "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."

LCDO. LEONEL SIERRA

AUTOR

PROF. ALEJANDRO ZARATE

TUTOR