

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR
ESCUELA DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO PARA LA EMPRESA TIM

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

GLORIA KARINA MOYA PÉREZ

PROFESOR GUÍA
DR. NERIO LUIS VILLASMIL PIRELA
PROFESOR METODOLÓGICO
MSC. ELIAS JOSÉ BRACHO CORDERO

2021

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, SEGURIDAD Y
SALUD EN EL TRABAJO PARA LA EMPRESA TIM**

DEDICATORIA

Con todo mi corazón a Dios, por demostrarme su amor en cada detalle para con mi vida. A mi bella familia por su amor y apoyo incondicional en mi formación. A mi amado esposo José Miguel y mis hermosos hijitos Josué, Jeremy y mi pequeño Francisco por su amor y entrega diarios, por regalarme de su valioso tiempo y comprensión para poder alcanzar un peldaño más. Los amo mi vida entera.

Gloria Karina.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por darme la vida, por haberme dado la oportunidad de emprender este sueño y hoy verlo culminado.

A mí amada familia mi esposo y mis hijos por su paciencia, apoyo incondicional y toda la fortaleza que supieron brindarme durante todo este tiempo, solo les digo que cada fin de semana de ausencia, será compensado porque ha valido la pena.

A mis padres por ser el pilar fundamental de la familia, porque sé cuánto me aman y desean mí bien, gracias porque he sentido su apoyo incondicional en sus oraciones y bendiciones, a mis hermanas y cuñados por ser ejemplo de superación para mí en lo que se proponen, a todos los llevo en mi corazón.

A la organización TIM y a todo su personal que contribuyó con un granito de arena para la realización de este proyecto final de grado.

A todas aquellas personas que de una u otra manera han sido un aporte en mi carrera como profesional.

A la Universidad Viña del Mar, por su esfuerzo y ahínco en la formación de nuevos profesionales, por haberme permitido contar con docentes de la alta calidad humana y profesional, como los son los profesores Nerio Villasmil y Elías Bracho, de manera especial gracias a los dos ya que con su guía, don de gente y todos los conocimientos, valores y enseñanzas que supieron inculcarme en el transcurso de esta maestría, se ganaron no solo mi respeto como estudiante maestrante sino también la inspiración y el cariño.

“Bien aventurado el que encuentra gozo en el crecimiento del otro”.

Karina.

MOYA, Karina, **Planificación estratégica para la implementación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Seguridad y Salud en el trabajo para la empresa TIM**. Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Magister en Sistemas Integrados de Gestión. Viña del Mar, 2021.

RESUMEN

El presente proyecto de grado, consiste en desarrollar una propuesta de planificación estratégica para la implementación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Seguridad y Salud en el trabajo para la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM-Ecuador, el mismo sirve no solo como guía para este proceso, sino también como un aporte y avance para la mejora continua del desempeño de sus actividades. El presente proyecto inicia con la recopilación de los datos de la organización y la exposición del desarrollo de sus actividades a detalle, con la finalidad de lograr determinar los aspectos tanto internos como externos que influyen y afectan en el Sistema Integrado de Gestión de la empresa, para lo cual se utiliza los cuadrantes de la Matriz FODA, donde se encuentra tanto las fortalezas y debilidades internas de la organización, como oportunidades y amenazas externas de la organización. A continuación se procede a evaluar las variables internas y externas de la organización, mediante la Matriz de Impactos FODA y la Matriz de Calificación FODA, para jerarquizar los aspectos internos y externos FO, DO, FA, DA de la organización, seguidamente se procede a determinar las estrategias para abordar las cuestiones internas y externas de la organización, se utiliza la técnica lluvia de ideas, la entrevista y el juicio de expertos, se crea un equipo de trabajo expertos en análisis prospectivo donde su criterio tiene gran validez para el levantamiento de información, también el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elabora las tablas y se maneja datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, para realizar las diferentes matrices. Finalmente se procede a formular la Planificación Estratégica para la implantación del Sistema Integrado de Gestión en la Empresa TIM, para lo cual previamente se utiliza el instrumento del cuestionario y se hace el análisis de la misión, visión, valores, utilizando las gráficas respectivas para saber el conocimiento de la organización respecto a las mismas, se procede a la formulación de objetivos estratégicos y las políticas para su cumplimiento y se culmina con una plantilla recogiendo toda la información para la planificación estratégica.

Palabras claves: Sistema Integrado de Gestión, Calidad, Seguridad y Salud en el trabajo, FODA, Planificación Estratégica

MOYA, Karina, **Strategic planning for the implementation of the Integrated Management System for Quality and Health and Safety at work for the company TIM**. Viña del Mar University. School of Engineering and Business. Master in Integrated Management Systems. Viña del Mar, 2021.

ABSTRACT

This degree project consists of developing a strategic planning proposal for the implementation of the Integrated Management System of Quality and Safety and Health at work for the electric network construction company TIM-Ecuador, it serves not only as a guide for this process, but also as a contribution and advancement for the continuous improvement of the performance of its activities. This project begins with the compilation of the organization's data and the presentation of the development of its activities in detail, in order to determine the internal and external aspects that influence and affect the Integrated Management System of the company, for which the quadrants of the SWOT Matrix are used, where both the internal strengths and weaknesses of the organization, as well as external opportunities and threats of the organization are found. Next, the internal and external variables of the organization are evaluated, using the SWOT Impact Matrix and the SWOT Rating Matrix, to rank the internal and external aspects FO, DO, FA, DA of the organization, then proceed to determine the strategies to address the internal and external issues of the organization, the brainstorming technique, interviews and expert judgment are used, a team of experts in prospective analysis is created where their criteria have great validity to the gathering of information, also the Microsoft office Excel instrument since through a spreadsheet the tables are elaborated and alphanumeric data grouped in rows and columns is handled, to make the different matrices. Finally, the Strategic Planning for the implementation of the Integrated Management System in the TIM company is formulated, for which the questionnaire instrument is previously used and the analysis of the mission, vision, values is made, using the respective graphs to know Knowledge of the organization regarding them, proceeds to the formulation of strategic objectives and policies for their fulfillment and culminates with a template collecting all the information for strategic planning.

Keywords: Integrated Management System, Quality, Safety and Health at work, SWOT, Strategic Planning.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
INDICE GENERAL	VII
INDICE DE FIGURAS	XII
INDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACION DEL PROYECTO	4
1. ENTIDAD.....	4
1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA	5
1.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	7
1.3. PERSPECTIVA COMERCIAL.....	8
1.4. PERSPECTIVA PRODUCTIVA	9
1.5. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL	12
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
3. OBJETIVO GENERAL.....	17
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	18
6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.....	19
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	21

1. ESTADO DEL ARTE.....	21
2. BASES TEÓRICAS	24
2.1. INTRODUCCIÓN	24
2.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	25
2.3. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	26
2.4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	28
2.5. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	30
2.5.1. CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	31
2.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
2.7. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
2.8. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	34
2.9. ANÁLISIS DEL MÉTODO FODA	35
2.10. ESTRATEGIAS DE MEJORA.....	39
2.11. COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	40
2.11.1. MISIÓN	41
2.11.2. VISIÓN	41
2.11.3. VALORES	42
2.11.4. OBJETIVOS	42
2.11.5. POLÍTICAS.....	42
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	45
1. TIPO DE PROYECTO	45
2. DISEÑO DEL PROYECTO.....	46
3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO	48

4. METODOLOGÍA.....	49
4.1. ANALIZAR LOS ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS.....	50
4.1.1 ANALIZAR VARIABLES INTERNAS COMO FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	51
4.1.2. ANALIZAR VARIABLES EXTERNAS COMO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	52
4.1.3. ANALIZAR EL RESULTADO DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	53
4.1.4. FODA	54
4.2. EVALUAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS	54
4.2.1. EVALUAR Y SELECCIONAR LAS VARIABLES INTERNAS POTENCIALES.....	56
4.2.2. EVALUAR Y SELECCIONAR LAS VARIABLES EXTERNAS POTENCIALES	57
4.2.3. FORMULAR E IDENTIFICAR LAS VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS REALES.....	58
4.2.4. MATRIZ DE CALIFICACIÓN FODA	58
4.3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS QUE ABORDEN MEJORAS.....	59
4.3.1. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE RESISTENCIA (FO)	61
4.3.2. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE DOMINIO (DO).....	61
4.3.3. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (FA).....	62
4.3.4. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN (DA).....	62
4.3.5. ELEGIR ESTRATEGIAS INTERNAS Y EXTERNAS DE LA MATRIZ FODA.....	63
4.3.6. FODA ESTRATÉGICO.....	65

4.4. FORMULAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	66
4.4.1.FORMULAR LA VISIÓN CORPORATIVA	67
4.4.2.FORMULAR LA MISIÓN CORPORATIVA.....	68
4.4.3.FORMULAR LOS VALORES CORPORATIVOS.....	69
4.4.4.FORMULAR LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS CORPORATIVOS	69
4.4.5.FORMULAR LAS POLÍTICAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	70
4.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	71
5. TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	72
6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	73
CAPITULO IV: RESULTADOS DEL PROYECTO.....	76
1. ANALIZAR LOS ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS.....	76
1.1. ANALIZAR VARIABLES INTERNAS COMO FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN...76	
1.2. ANALIZAR VARIABLES EXTERNAS COMO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	78
1.3. ANALIZAR EL RESULTADO DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	79
1.4. FODA.....	81
2. EVALUAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS	84
2.1. EVALUAR Y SELECCIONAR LAS VARIABLES INTERNAS POTENCIALES	84
2.2. EVALUAR Y SELECCIONAR LAS VARIABLES EXTERNAS POTENCIALES	87

2.3. FORMULAR E IDENTIFICAR LAS VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS REALES	90
2.4. MATRIZ DE CALIFICACIÓN FODA.....	92
3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS QUE ABORDEN MEJORAS	94
3.1. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE RESISTENCIA (FO)	94
3.2. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE DOMINIO (DO).....	94
3.3. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (FA)	95
3.4. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN (DA)	96
3.5. ELEGIR ESTRATEGIAS INTERNAS Y EXTERNAS DE LA MATRIZ FODA	96
3.6. FODA ESTRATÉGICO	100
4. FORMULAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	106
4.1. FORMULAR LA VISIÓN CORPORATIVA.....	106
4.2. FORMULAR LA MISIÓN CORPORATIVA	107
4.3. FORMULAR LOS VALORES CORPORATIVOS	108
4.4. FORMULAR LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS CORPORATIVOS... ..	110
4.5. FORMULAR LAS POLÍTICAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	115
4.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	119
CONCLUSIONES	128
RECOMENDACIONES.....	130
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	132
ANEXOS.....	136

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Procesos de instalación del servicio de construcción de redes eléctricas.	12
Figura 2. Organigrama estructural de la organización.....	13
Figura 3. Diagrama de CPC.....	15
Figura 4. Matriz foda para la formulación de estrategias.....	36
Figura 5. Componentes del proceso de planificación estratégica.....	40
Figura 6. Estructura desagregada del trabajo para la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM	48
Figura 7. Matriz foda para la formulación de estrategias.....	60

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Situación actual de la visión de la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM	107
Gráfico 2. Situación actual de la misión de la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM	108
Gráfico 3. Situación actual de los valores de la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM.....	109
Gráfico 4. Situación actual de las políticas para el cumplimiento de objetivos de la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM	116

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Comprensión de la organización y su contexto	29
Cuadro 2. Cuadrante de identificación análisis foda	50
Cuadro 3. Matriz de impactos foda	56
Cuadro 4. Matriz de calificación foda	59
Cuadro 5. Matriz foda estrategico	64
Cuadro 6. Estrategias de acción fo, do, fa, da	66
Cuadro 7. Variables internas de la organización	77
Cuadro 8. Variables externas de la organización	78
Cuadro 9. Resultado de las variables internas de la organización	79
Cuadro 10. Resultado de las variables externas de la organización	80
Cuadro 11. Cuadrante de identificación análisis foda	82
Cuadro 12. Matriz de impacto foda fortalezas y debilidades	85
Cuadro 13. Matriz de impacto foda oportunidades y amenazas.....	88
Cuadro 14. Resultados de la matriz de impactos foda	91
Cuadro 15. Matriz de calificación foda	93
Cuadro 16. Estrategias de resistencia fo	94
Cuadro 17. Estrategias de dominio do	95
Cuadro 18. Estrategias de crecimiento fa	95
Cuadro 19. Estrategias de mitigación da	96
Cuadro 20. Resultado cualitativo- matriz foda estratégico	98
Cuadro 21. Estrategias de acción fo,do,fa,da	101
Cuadro 22. Objetivos estratégicos corporativos para la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM-Ecuador	111
Cuadro 23. Objetivos estrategicos corporativos y políticas para la Empresa de construcción de redes electricas TIM-Ecuador	117
Cuadro 24. Planificación estrategica.....	121

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionarios aplicados en la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM	136
Anexo 2. Política integral de gestión estratégica.....	141

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia se ha podido ver como las Empresas han seguido evolucionando y surgiendo a ritmos acelerados, ofreciendo productos o servicios para dar respuesta a las exigencias del su entorno organizacional. Pues con la globalización, se han visto en la necesidad empírica de buscar las mejores alternativas y estrategias de organización, producción y comercialización, para lograr obtener la satisfacción de sus clientes y garantizar su ventaja competitiva con respecto a sus rivales.

Con ello surge la necesidad de utilizar la planeación estratégica como una herramienta fundamental con la que cuentan las organizaciones, la misma proporciona mecanismos para una mejor toma de decisiones. Por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación de gestión de la empresa, siendo importante su formulación y seguimiento (Castillo, 2018).

Por otra parte la integración de diversos sistemas de gestión introduce y unifica simultáneamente criterios y especificaciones en sus procesos, satisfaciendo así a todas las partes interesadas, también implica el compromiso firme con la mejora continua y la eficiencia de los sistemas de gestión. Sánchez y Pardo (2014).

Muchas de las organizaciones en la búsqueda de innovarse, mejorar el desarrollo de su desempeño junto a nuevas estrategias y apegadas a normativas legales, han gestionado de manera efectiva la calidad de sus productos, servicios y procesos, llegando a adoptar la utilización de las normas internacionales (ISO 9001:2015), así como la norma (ISO 14001:2015) en el ámbito ambiental y de la misma forma pensando, en la prevención de riesgos laborales para sus trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo con la norma (ISO 45001:2018).

Lo que les ha llevado a alcanzar resultados que han generado ventaja competitiva sobre otras empresas, implementando Sistemas Integrados de Gestión acorde a sus Planes Estratégicos.

Es así que el presente proyecto final de grado, se divide en cuatro grandes capítulos. El Capítulo I denominado Fundamentos del Proyecto, en el cual se puede observar a la empresa como entidad y a sus diferentes perspectivas tales como: histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional, otros de los puntos importantes tratados en este capítulo es la descripción del problema, objetivo general y objetivos específicos del proyecto, la justificación y delimitación del mismo.

El Capítulo II mencionado como Marco Teórico, se encuentra el detalle de la construcción de los antecedentes, como el sustento por autores y de las normas internacionales ISO tanto en calidad como en seguridad y salud en el trabajo que valida la relación que guarda con lo detallado y aportan material bibliográfico y contextual a las bases teóricas.

El Capítulo III, designado como Marco Metodológico, se refiere a la metodología del proyecto, donde se establece el tipo y el diseño del proyecto, la estructura desagregada del trabajo (EDT) y las técnicas e instrumentos de la recopilación de datos para el desarrollo de las actividades.

Seguidamente el Capítulo IV titulado como Resultados del Proyecto, se encontrará los entregables o resultados de las actividades que dan respuesta a los objetivos específicos planteados a inicios del proyecto.

Finalmente, el trabajo proporciona de conclusiones y recomendaciones que servirán de ayuda para la toma de decisiones que la alta gerencia de la empresa tenga a bien ponerlas atención.



CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se podrá conocer de forma preliminar a la institución en cuestión, a la cual se realizará un análisis completo para el desarrollo del siguiente proyecto.

Estos aspectos son a saber: Entidad, descrita desde sus perspectivas histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional. De la misma forma se presenta la descripción del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación y delimitación, cerrando el documento con las correspondientes referencias bibliográficas.

1. ENTIDAD

La empresa TIM, es una Empresa ecuatoriana y privada; su actividad económica principal es de Ingeniería Eléctrica especializada en el servicio de construcción de redes eléctricas de medio y bajo voltaje; con ello la Planificación, Diseño, Construcción, Fiscalización, Repotenciación y Auditorías de Sistemas Eléctricos y Telefónicos.

Su establecimiento comercial tributario actual, es en la provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato; esto como una estrategia de negocio ya que la mayor carga productiva es en esta provincia, sin embargo también brinda sus servicios a otras ciudades del Ecuador.

Su establecimiento administrativo está ubicada en la provincia de Pichincha, en la ciudad Quito.

A continuación se detallan varios datos importantes que identifican a la entidad, como:

- RUC (Registro Único del Contribuyente): 1802649937001
- Tamaño de la empresa: cuenta con personal administrativo contratado por servicios profesionales dos personas, personal operativo fijo dos personas y

conforme la particularidad del proyecto ha llegado a tener hasta 32 personas en campo.

- Dirección del establecimiento comercial: Tungurahua – Ambato. Calle Av. Víctor Hugo N-140 y Batalla de Pichincha.
- Teléfono convencional del establecimiento administrativo: +593-022-600-389
- Teléfonos móviles: +593-998-218-439 / +593-998-219-072
- Correo electrónico principal: wilsongtisalema_p@hotmail.com

1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA

El Ing. Wilson Tisalema Peralta, es el gerente propietario de la Empresa TIM, el cual en inicios de su carrera profesional como ingeniero eléctrico, trabajó en relación de dependencia para varias empresas dedicadas al servicio de construcción de redes eléctricas de baja tensión y servicio de redes telefónicas, luego decidió cambiar su figura empresarial a la de persona natural trabajando de manera independiente para participar como contratista directo en dichos proyectos, por lo que actualmente es reconocida como la Empresa TIM, contando con la colaboración de familiares profesionales afines a la ingeniería eléctrica y telefónica.

Posteriormente, previo a un estudio de mercado se ampliaron a nivel nacional con servicios de construcción de redes eléctricas y telefónicas como el servicio de diseño de electrificación rural, desarrollando la capacidad de visualizar la ubicación geográfica de los usuarios, para de esta forma realizar el trazado de red eléctrica, optimizando recursos; también se dedicó a la elaboración de proyectos particulares con entidades bancarias como el Banco de Guayaquil, Cooperativa 29 de Octubre, la telefónica Movistar que en ese entonces se llamaba Bellsouth, la telefónica Claro y prestadores de servicios de internet como Punto Net; proyectos que fueron aprobados y fiscalizados por empresas eléctricas a nivel nacional.

A partir del año 2007 empieza a realizar construcciones como contratista directo de las Empresas eléctricas implementando proyectos principales en las provincias de Tungurahua, Shushufindi, Portoviejo, Bolívar y Pastaza.

En el año 2012 adquiere un camión grúa con brazo hidráulico para evitar el alquiler de este equipo, dando mayor agilidad y optimización del tiempo de trabajo en las obras.

En el año 2015 se realiza la compra de un camión más actualizado y moderno con mayor potencia, al mismo que se le hicieron adecuaciones de la plataforma y montaje del brazo grúa, con el fin de incrementar la capacidad de carga de la grúa. Esta inversión se realizó para poder acceder a proyectos muy grandes como BID (banco Interamericano de Desarrollo) y CAF (Banco de desarrollo de América Latina). Es así que se logra captar tres proyectos grandes valorados por altas cantidades de dinero y debido a la magnitud y complejidad de su ejecución, se contó con 12 empleados fijos de planta, dejando de lado otros proyectos particulares. En este mismo año, solo se dedicó a la construcción de redes eléctricas y a la fiscalización y supervisión de proyectos eléctricos; proyectándose a entrar en el campo petrolero del Ecuador.

En el año 2017 la empresa adquirió una nueva estrategia de manejo de personal, contratándolos solo por proyectos y de acuerdo a las necesidades de los mismos.

En el año 2018 se adquiere otro brazo para el camión grúa, por normativas legales y requerimientos de las empresas eléctricas, debido al cambio de uso de postes de 9 y 11 metros por 10 y 12 metros, con el cual se pueden plantar los postes sin ningún riesgo.

La empresa ha actuado hasta la fecha llevando un control contable sistematizado, políticas y procedimientos legales para manejo del personal que colabora con la organización, siendo dos empleados afiliados en el IESS permanentemente los mismos que se incrementan conforme a la necesidad y ejecución del proyecto. Actualmente por el tipo de contratos que maneja se encuentra participando como socio de consorcios para la ejecución de

proyectos a nivel nacional, presentando ante las entidades de control como SRI, IESS, MRL; los requerimientos necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones como organización.

1.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

La organización manifestó de forma verbal que el propósito es lograr ser reconocida por sus clientes los cuales han demostrado satisfacción en los servicios brindados por la empresa, y que de alguna forma sus resultados estén enmarcados en la Misión, Visión y Valores que la organización tiene, pero esta información no consta en algún tipo de documento que las identifique como tal. De todas formas todo lo presentado en la perspectiva estratégica constituye una intención o intento primitivo de la empresa que puede resultar perfectible.

Así se tiene:

- **Misión:** “Proveer a nuestros clientes el servicio de redes de electricidad y telefonía garantizando la satisfacción de sus expectativas y requerimientos de manera eficiente y con responsabilidad social y ambiental”.
- **Visión:** “Establecer estándares de calidad en nuestros servicios, que nos permitan alcanzar a todo el mercado nacional”.
- **Valores:** “Implantar como pilares de la organización valores y virtudes en los empleados como, buen trato interno y externo, prudencia, justicia, compañerismo fortaleciendo el verdadero liderazgo a favor del progreso”.
- **Metas:** “La calidad de nuestros servicios ayuda a expandirnos en un nuevo nivel de mercado, maximizar las ganancias y conseguir una mayor cantidad de clientes, es la meta que nos posiciona como empresa a ser competitivos”.
- **Políticas:** “Mantener satisfechos a nuestros empleados en cuanto a los beneficios que les corresponde por ley y con respecto a nuestros clientes mantener la cordialidad y el buen trato brindando un servicio cumpliendo los estándares de calidad en cada uno de nuestros proyectos”.

1.3. PERSPECTIVA COMERCIAL

La perspectiva comercial de la empresa TIM, está dirigida al servicio de Planificación, Diseño, Construcción, Fiscalización, Repotenciación y Auditorías de Sistemas Eléctricos y Telefónicos, siendo su visión estratégica potencial el área eléctrica, el mercado al cual se dirige es a diferentes áreas de concesión, es decir; a las Empresas eléctricas de todo el Ecuador.

En cuanto a sus principales proveedores tiene una variada y amplia cartera de proveedores dependiendo del tipo de material que necesite para la ejecución de los proyectos.

A continuación se detalla:

- Proveedores de postes: Bigposte, Dispostes, Sábado, Postecom, Postesad.
- Proveedores de cable: Incorea, Coreacables, Cablec.
- Proveedores de herrajes: Galvánica, Martha Mora, Megatex.
- Proveedores de accesorios: Electro Richard Ruíz, J y G Accesorios, Poli Proyectos.
- Proveedores de transformadores: Ecuatran S.A. Innatra.
- Proveedores de luminarias: Marriot S.A, Electromun, Electroleg.
- Proveedores de medidores: Rodrigo Salvador.
- Proveedores de tablero de medidores: Electromecánica Cosmos, Ecuamatríz.

De la misma manera cuenta con clientes particulares los cuales requieren el diseño y construcción que debe entregarse y ser aprobados en la Empresa eléctrica y otros clientes que requieren trabajos puntuales como el montaje y mejoría de la instalación interna eléctrica, o que necesitan del servicio de mantenimiento. Cabe recalcar que todos los clientes tienen diferentes necesidades ya que la Empresa TIM trabaja bajo proyectos.

1.4. PERSPECTIVA PRODUCTIVA

En cuanto a la perspectiva productiva, la Empresa TIM está enfocada en la prestación de servicios para el diseño y construcción de redes eléctricas, sigue una serie de procedimientos, llevando en lo posible controles de calidad desde la adquisición de materia prima, en la secuencia de las actividades planificadas para el desarrollo del trabajo que realiza, hasta la entrega del servicio final, y; para ello lo hace de la siguiente manera:

- Se realiza una inspección de la obra, para levantar la información del requerimiento del cliente, y en base a ésta, se hace un diseño para plantear la solución.
- Se detalla la proforma donde consten todos los datos que se necesitan para la aprobación del cliente.
- Se procede a la aprobación y negociación con el cliente, de los términos del contrato.
- Luego se elabora el diseño de la construcción, con el formato que establece la entidad de control (empresa eléctrica) con la cual necesita ser aprobado el proyecto.
- Se realiza la adquisición de los materiales, subcontratación de mano de obra y montaje.

En caso de un proyecto para instalación de redes eléctricas. Se hace un reconocimiento del terreno llamado:

Estacamiento Inicial:

Donde se observa cómo se va a construir y como mejorar o quitar lo que se necesite para poder empezar a realizar la instalación.

- Se comprueba que los materiales solicitados a un inicio son los que se va a necesitar es decir se hace la configuración de la red.
- Se realiza la adquisición definitiva del material y a la par la contratación de la mano de obra con la respectiva recepción de documentación que se necesita del personal que va a ser contratado para términos legales.

- Se elabora los contratos, se hace el ingreso al IESS del personal contratado, para su afiliación con la respectiva firma de aceptación.
- Se realizan exámenes médicos, después de 8 días se dictan las charlas de seguridad de riesgos laborales para el personal dirigida por el departamento Técnico de Seguridad, se provee a los empleados de implementos de seguridad EPP (equipo de protección personal) y se explica cómo utilizarlos, luego se hace el levantamiento de la ficha médica y se procede a que cada uno de los empleados firme.
- Se procede a delegar funciones de acuerdo a los perfiles del personal para la ejecución del proyecto.

Se realiza el levantamiento físico, a la par el levantamiento técnico como el levantamiento de seguridad.

Levantamiento físico:

- Parada de postes (a mano o con grúa)
- Estructurado de los postes
- Tendido de conductor
- Armado de circuitos
- Instalación de transformadores
- Energización del proyecto

Levantamiento técnico:

Indica lo que se va haciendo diariamente por ejemplo cuantos postes se levantaron en el día, que número de conductores o circuitos se instalaron. Cada semana se abre una orden de trabajo para ello.

Levantamiento de seguridad:

De la misma manera cada semana se abre una charla de seguridad de cualquier tema relacionado al trabajo que se esté realizando, cada día es un tema diferente, en el cual se entrega un formato que incluye revisión de temperatura y revisión de implementos de bioseguridad por el covid. Este formato debe estar plenamente firmado por cada uno de los empleados.

- Se realiza un control en el libro de obra, donde se anota todas las novedades que aparecen en la construcción, éste libro se muestra luego como un respaldo a la empresa eléctrica y en este firma el fiscalizador para constancia y seguridad de lo que la Empresa TIM entrega de acuerdo a los requerimientos de la empresa contratante.

El levantamiento final:

- Se entrega información físico y digital al fiscalizador, a través de formatos que contienen información del estacamiento inicial, levantamiento físico, levantamiento técnico y levantamiento de seguridad, la misma que debe tener concordancia con todas las especificaciones que de inicio se levantó con lo realizado hasta el final de la obra.
- Una vez comprobada la información por el fiscalizador y aprobada se realiza la parte financiera, roles de pago, pagos al IESS, planillas al IESS, comprobantes de pago al IESS, entregando toda esta información juntamente con las facturas de compra de materiales y facturas de venta del servicio.
- Se entrega la validación de las facturas adjuntando copia del RUP (Registro Único del Proveedor del Estado) y el RUC (Registro Único del Contribuyente)
- Se entrega las planillas de cobro y se recibe la transferencia por el proyecto concluido.

A continuación un esquema, de inicio a fin del proceso de instalación del servicio de construcción de redes eléctricas de la Empresa TIM:

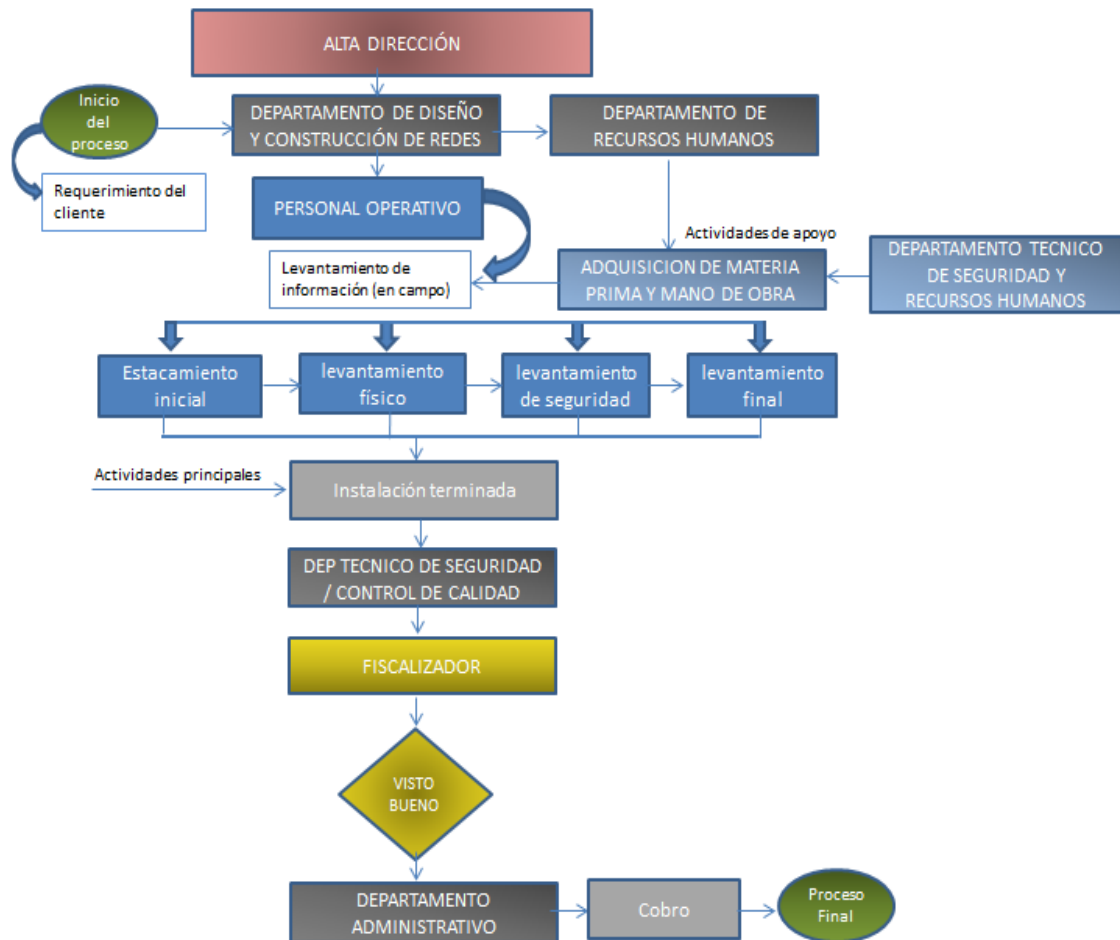


Figura 1. Procesos de Instalación del servicio de construcción de redes eléctricas.

Fuente: Elaboración propia.

1.5. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

La Empresa TIM cuenta con el siguiente organigrama:

Organigrama Estructural: en el cual se presenta un esquema básico de la organización permitiendo conocer y apreciar de manera muy precisa y jerárquica sus partes integrantes o unidades como la relación existentes entre ellas.

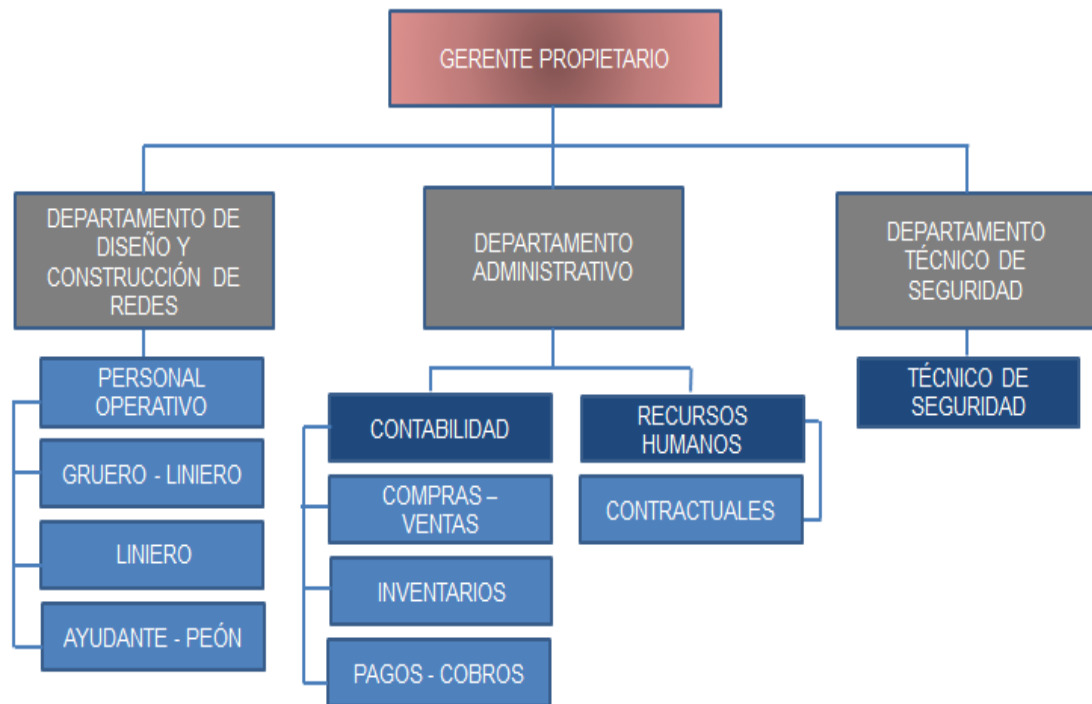


Figura 2. Organigrama Estructural de la organización.

Fuente: Empresa TIM (2021).

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Para que las organizaciones puedan lograr un excelente desempeño en sus diferentes actividades y en su proceso productivo, es necesario que las mismas puedan desarrollar estrategias para no sólo generar ventaja competitiva sino también lograr implantar un sistema integrado que a futuro les permita realizar un análisis global a manera de termómetro que mida el nivel organizativo, nivel corporativo, nivel de negocios, y nivel operacional; los que encausan elementos humanos, materiales, tecnológicos, sociales, entre otros que dan identidad corporativa a la organización y un análisis interno y externo de la misma.

La organización constantemente persigue la preferencia de sus clientes, a través de la calidad de los productos y servicios que ofrecen y para ello el

modelo empresarial con el cual se maneja debe ser el adecuado para su propósito y el logro de resultados previstos en el marco de un correcto sistema de gestión.

En la Norma Internacional ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad, “apartado 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto menciona: la organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de calidad” (Instituto Nacional de Normalización de Chile, 2015, p.1).

Por otro lado, en la Norma Internacional ISO 45001:2018 Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, “apartado 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto dice: la organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para alcanzar los resultados previstos de su sistema de gestión de la SST” (Instituto Nacional de Normalización de Chile, 2018, p.9).

De lo citado en los dos apartados por el Instituto Nacional de Normalización de Chile, se concluye que pese a que para las organizaciones es difícil encontrar ese punto de equilibrio ya sea por políticas de Gobierno que les dificulta poder incursionar en el mercado, la demanda de competidores que también representa un riesgo de permanencia que impide solidificarse, muchas veces las organizaciones se ven obligadas a liquidar a sus trabajadores por la alta inversión que representa el mantenerlos.

Por ello, la alta dirección debe direccionar estratégicamente a la organización acorde a la demanda del mercado y plasmar en su desempeño una visión de mejora incluso en la participación de quienes conforman la organización y contar con herramientas de mejora continua y un análisis situacional que garanticen abordar las cuestiones internas y externas de la organización para lograr encontrar características diferenciadoras de otras empresas que le permitan enfocar de manera correcta su misión, visión, valores, metas y seleccionar un conjunto de estrategias que entrelacen el

análisis interno y externo alineadas al propósito de la organización y a la realidad del Ecuador.

Basado en estos parámetros y bajo la observancia que se detectó al visitar la Empresa TIM, se llegó a la conclusión que existe una necesidad insatisfecha real de la entidad.

En el siguiente diagrama se pueden visualizar las causas, el problema y las consecuencias del problema; con el fin de entender de mejor manera la descripción del problema.

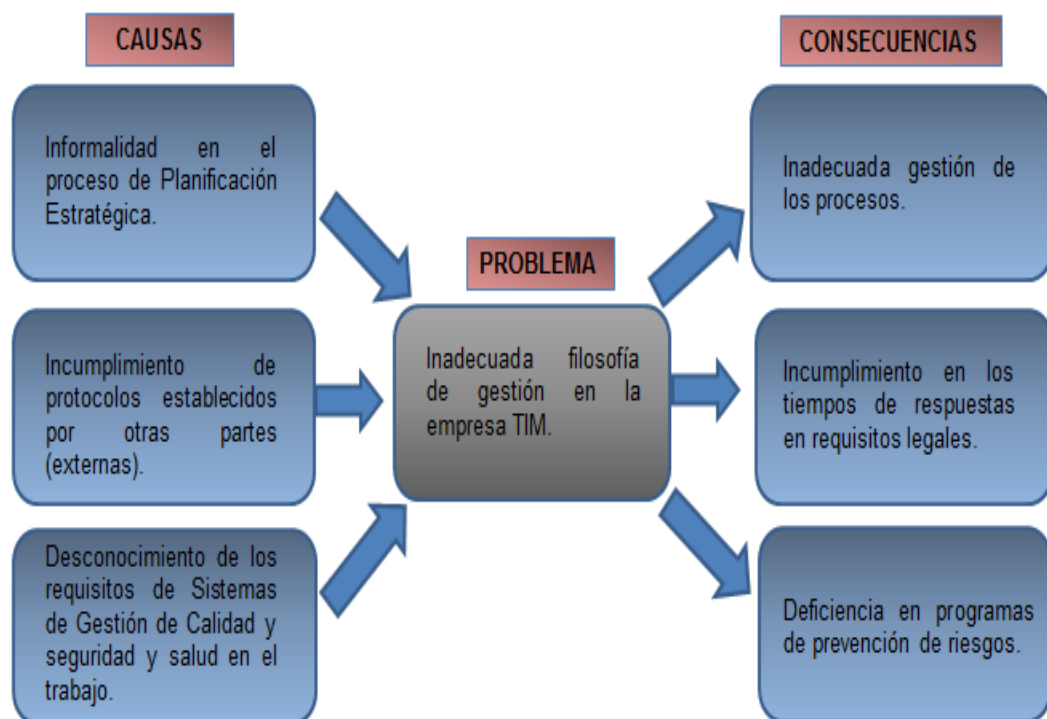


Figura 3. Diagrama de CPC

Fuente: Elaboración propia.

Causas:

- La Empresa no lleva una planificación estratégica adecuada, eficiente y sobretodo documentada, causando una informalidad en el proceso de Planificación Estratégica.

- Otra causa es el incumplimiento de protocolos establecidos por otras partes (externas), como bien se conoce la Empresa Tim brinda servicios de construcción e instalación de redes eléctricas y para la ejecución de sus proyectos debe cumplir con cronogramas establecidos de avances de obra y especificaciones técnicas requeridas en los contratos por los interesados; para ello la Empresa TIM cuenta con varios proveedores que no siempre cumplen con los estándares de calidad requeridos por el cliente, retrasando los avances de obra y a su vez retrasando la aprobación de fiscalización de la Empresa Eléctrica.
- Desconocimiento de los requisitos de Sistemas de Gestión de Calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo es otra de las causas, al no tener claras las disposiciones internas de la entidad y no saber cómo manejar situaciones que representan riesgos laborales para sus trabajadores; afectando notoriamente la calidad de desempeño, reflejándose en los resultados de los proyectos ejecutados, como también en la imagen organizacional frente a las entidades de control.

Sin duda la raíz de todas estas causas ha sido la falta de capacitación en los procesos de implementación de sistema integrado de gestión mediante una adecuada planificación estratégica.

Problema:

- El problema encontrado en la Empresa Tim es la inadecuada filosofía de gestión, la que no corresponde al contexto actual de la Empresa TIM para abordar los riesgos y las oportunidades.

Consecuencias:

- Lo que ha dado como resultado una inadecuada gestión de los procesos, ha sido mantener una informalidad en los mismos, y no siempre contar con información documentada sobre aspectos internos de importancia de la Empresa.
- Lo que ha ocasionado incumplimiento en los tiempos de respuestas en requisitos legales, justamente ha sido por la omisión de protocolos establecidos

por terceros, especialmente al no encontrar con prontitud respuestas por parte de los proveedores, a los requerimientos en las especificaciones técnicas.

- Lo que ha producido una deficiencia en programas de prevención de riesgos, ha sido que el personal no cuenta con el conocimiento sobre los requisitos de Sistemas de Gestión de Calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo y ello se evidencia en el deficiente desempeño del personal que tampoco tiene claras las disposiciones internas de la Empresa.

3. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la Planificación Estratégica para la Implementación del Sistema Integrado de Gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo para la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM - Ecuador.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para dar cumplimiento a cabalidad del objetivo general, se han propuesto cuatro objetivos específicos, que determinarán la hoja de ruta y los pasos a seguir para lograrlo, siendo estos:

- Determinar los aspectos tanto internos como externos que influyen y afectan en el Sistema Integrado de Gestión de la Empresa.
- Evaluar las variables internas y externas de la organización.
- Determinar las estrategias para abordar las cuestiones internas y externas de la organización.
- Formular la Planificación Estratégica para la implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Empresa TIM.

5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El propósito de realizar este proyecto es poder brindar a la Empresa TIM, respuesta a sus necesidades insatisfechas, por otro lado cuenta con un trípode a manera de tres pilares fundamentales como es la parte práctica, teórica y metodológica.

La justificación práctica, es importante el desarrollo de este proyecto para la empresa ya que se logrará determinar los aspectos tanto internos como externos que la lleven a analizar las variables internas y externas para entender sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades como empresa y que condicionan el desempeño futuro de la organización, proponiendo a su vez acciones en el ámbito de la Planificación Estratégica, que nos permita abordar de manera adecuada y efectiva dicho contexto y proponer estrategias, para poder obtener finalmente un Sistema Integrado de Gestión en los aspectos de Calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo. Generando no sólo una cadena de valor en sus procesos, procedimientos y actividades sino también ventaja competitiva a nivel operativo, corporativo, y organizacional con una identidad que la diferencie de sus competidores.

Otro pilar fundamental es el marco teórico el cual dentro de la planificación y administración estratégica, traduce los objetivos en acciones y que las mismas hagan parte del operar diario de la organización logrando cumplir con la visión, misión y objetivos con un correcto desempeño.

Toda Empresa sin importar el tamaño que tenga, formula estrategias para las operaciones que realiza diariamente cumpliendo así su misión, visión, metas y objetivos y políticas, siendo conveniente realizar estas acciones estratégicas ya que brindan ayuda a la organización para obtener buenos resultados dentro del mercado; muchas de las veces por no tener bien definidos estos puntos se cometen errores que más adelante afectan a la Empresa. Viéndolo desde este punto de vista, más bien prepara a la empresa a enfrentarse a dificultades que se puedan presentar (Jiménez 2018).

Y el ultimo pilar fundamental está en la justificación metodológica, en el cual se puede resaltar la importancia que tiene el uso de este proyecto final de grado como material base de guía y de estudio para futuras generaciones de estudiantes cursantes de una maestría y que necesiten desarrollar propuestas de mejora en la planificación estratégica de un Sistema integrado de Gestión en Calidad y SST, para una organización.

6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto se desarrollará en la Empresa ecuatoriana y privada TIM, la cual está ubicada con su establecimiento administrativo en la ciudad de Quito provincia de Pichincha, y su establecimiento comercial tributario en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua; desde donde maneja la mayor carga productiva. Este proyecto será elaborado en el lapso de cinco meses calendarios seguidos, dando inicio en el mes de marzo del año 2021 y finalizando en agosto de este mismo año.

En cuanto a la parte teórica, este proyecto está sustentado por autores reconocidos de variada índole como Castillo (2018), Sánchez y Pardo (2014), entre otros; así como de las normas internacionales ISO 9001: 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos y las normas internacionales ISO 45001: 2018 Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – Requisitos, del Organismo Internacional de Normalización ISO/IEC 9001:2015 e ISO/IEC 45001:2018 respectivamente, los cuales proporcionan al lector una orientación para cualquier tipo de organización que desee establecer, implementar y mantener sistemas que mejoren tanto la parte de calidad como la de seguridad y salud en el trabajo a fin de mejorar de manera efectiva sus resultados organizacionales en el tiempo.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describen las bases teóricas, metodológicas y científicas, las mismas que han sido adquiridas de diferentes fuentes, como: documentos académicos, estudios de proyectos, libros y guías. Todas estas bases aportan a la justificación de este proyecto final de grado, sirviendo como sustento teórico y contextual, a fin de comprender de mejor manera el desarrollo del presente trabajo.

1. ESTADO DEL ARTE

En la presente sección se hará referencia a trabajos de diferentes autores y a trabajos finales de grado, los cuales ofrecen información valiosa y relevante para el desarrollo del presente proyecto de tesis y a su vez sustentan los objetivos planteados para afrontar el problema.

Primeramente se hace mención al trabajo final de grado de los autores Gonzáles y Manzanares (2020) de la universidad Nacional de Educación a Distancia, con el título de “Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001 Guía de Aplicación”, la cual sirve de guía a la hora de entender, estudiar y aplicar las directrices de la Norma Internacional ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos; especialmente para el desarrollo de este proyecto final de grado se muestra mayor interés al contexto de la organización y la estructura presentada en la norma con respecto a este apartado, como la incursión en la herramienta de análisis FODA, que servirá de utilidad a la hora de realizar un análisis interno y externo de la organización a la que se intervendrá para este trabajo final de grado.

El objetivo de los autores es poder presentar al final de su trabajo, una comprensión total de todos los apartados tratados por esta norma ISO, lo cual permite evaluar la calidad de servicios, brindando al lector o al estudiante una

serie de herramientas para fortalecer su conocimiento con respecto a este tema, transmitiendo una aproximación a un sistema de gestión de la calidad real, lo cual guarda relación con lo deseado para el desarrollo de este trabajo investigativo.

Se ha tomado en cuenta el trabajo final de grado titulado “Diseñar una Propuesta para la Implementación de un modelo de Sistema Integrado de Gestión en Calidad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional para la empresa Industria Cartonera, basada en la aplicación e integración de las normas ISO 9001, ISO 14001, y OHSAS 18001, que permiten aumentar la competitividad en la fabricación de cajas de cartón corrugado” del autor Banguera (2015), quien menciona que la integración de las tres normas es beneficioso para cualquier organización ya que tener un solo sistema desarrolla fuertemente la productividad y la necesidad de mejorar la competitividad empresarial.

Resalta la importancia de no sólo utilizar estas tres normativas para la aplicación de un sistema integrado de gestión sino también en el caso del Ecuador el establecimiento del marco legal a través de disposiciones legales gubernamentales encontrados en la constitución de la república y luego a instrumentos legales como reglamentos, leyes y otras disposiciones para el cumplimiento en temas de riesgo laboral y calidad.

Así mismo se toma en cuenta el trabajo final de grado de Pérez (2020) titulada “Propuesta de un diseño para un sistema integrado de gestión ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015”, ya que considera varios temas y terminologías asociadas al desarrollo de este proyecto, tal es el caso del ciclo planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA) y el diseño de implementación que utiliza al integrar los sistemas de gestión, con la finalidad de poder entender la evidencia de la eficiencia y eficacia de la gestión para evitar la duplicidad de trabajos.

También muestra cómo puede maximizar el uso de recursos con los que dispone la organización; al presentar su propuesta de diseño de implementación del SIG (ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015) realiza un análisis

real del contexto de la organización, siendo de total utilidad al momento de aplicar las mismas aristas a este proyecto final de grado.

Por otra parte, también se cuenta con el artículo de Roncancio (2018), de Gestión-Pensemos, con el título de: “¿Qué es planeación estratégica y para qué sirve?” en el cual el autor resalta la importancia de reconocer que es la planeación estratégica y que no es, a la vez a manera de preguntas realiza una explicación más clara para que el lector pueda comprender del porqué evaluar la situación de las organizaciones mediante esta herramienta.

Otro de los temas importantes que trata es sobre los beneficios de la utilización de la planificación estratégica y cómo la misma funciona en una organización de forma proactiva y no reactiva, cuál es el motivo fundamental a trazar para poder entender cuál es el camino más claro para alcanzar las metas previstas, menciona lo que no se debe hacer en la planificación estratégica y la importancia de la toma de decisiones al interior de una organización a través de la misma, lo cual profundiza de mejor manera de lo que se desea lograr en este trabajo final de grado.

De la misma manera, se cuenta con el artículo de Medina (2020) de Branch Group, en su publicación titulada: “Planificación estratégica: 3 elementos que debes utilizar en tu empresa”. Su objetivo principal está en ayudar al lector a comprender sobre el éxito de una empresa y la importancia de poder establecer una planificación estratégica, cuáles son las directrices de poder lograr tener un buen plan y las acciones concretas a tomar, nos habla de cuál es el camino a seguir y cuáles serán las mejores decisiones a tomar para alcanzar una meta u objetivo en base a sus elementos.

Finalmente, concluye con la presentación de varios modelos de planeación estratégica, y herramientas de análisis uno de ellos método FODA que es el que se utilizará para este trabajo investigativo, donde menciona la utilidad de su uso al momento de la toma de decisiones, mostrándonos como estos métodos de análisis y herramientas, pueden ser aplicadas de manera óptima en cualquier empresa, razón por la cual fue considerado este artículo

que resultará ser de gran ayuda ya que viene a ser el tema principal a tratar en este proyecto final de grado.

2. BASES TEÓRICAS

Para una mejor comprensión del proyecto realizado, en este apartado se expondrán algunos antecedentes y fuentes bibliográficas que facilitarán el entendimiento al lector, logrando su acercamiento a la concepción de la problemática expuesta.

2.1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia la planeación ha hecho parte del proceso administrativo, tan es así como desde los egipcios 1300 a.C. se le daba importancia a la administración por medio de sus papiros para la construcción de templos y pirámides, de la misma forma lo fue con la cultura china, entre otras.

A mediados del siglo pasado el término de planeación empezó a evolucionar hasta definirse como planeación estratégica, fue introducida principalmente en empresas comerciales de gran importancia en el mercado, pero no fue sino hasta la década de los setenta que toma fuerza debido al crecimiento industrial, las mismas que introdujeron dentro de sus actividades la planeación estratégica como apoyo para la dirección administrativa y la mejor toma de decisiones para las empresas.

Desde entonces la planeación estratégica ha pasado por diferentes etapas, de tal forma que se ha ido perfeccionando a tal punto que en la actualidad la mayoría de las grandes empresas en el mundo cuentan con algún tipo de sistema para este fin.

Hoy en día muchas de las empresas han tomado a la planeación estratégica como un aporte a su desarrollo empresarial, la cual ha

proporcionado múltiples ventajas en la toma de decisiones de la alta dirección, para lograr estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada; ya que la misma establece objetivos que guían a las organizaciones hacia un marco de referencia para su óptimo desarrollo y funcionamiento.

Es así como las organizaciones en esa búsqueda de seguirse innovando, impulsan a dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de un mejor desempeño y desarrollo, todo esto de la mano de la creación de nuevas estrategias a fin de alcanzar resultados que les lleve a generar ventaja competitiva sobre otras empresas, implementando Sistemas Integrados de Gestión acorde a sus planes estratégicos y apegadas a normativas legales.

Ello les ha llevado a tener una visión más amplia en cuanto a cómo gestionar de manera efectiva la calidad de sus productos, servicios y procesos, llegando a adoptar la utilización de las normas internacionales ISO, en ese lineamiento y para este trabajo final de grado es de importancia el análisis del contexto de la organización, mediante el método FODA, para lo cual se hará énfasis a las normas internacionales ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018.

2.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La norma internacional ISO 9001 desarrollada por el Comité Técnico ISO, fue creada por primera vez en el año 1987, desde entonces ha sido utilizada por las organizaciones a nivel mundial como apoyo para ser orientadas y demostrar que pueden ofrecer productos y servicios de buena calidad, optimizando con eficiencia sus recursos.

En los años 2000 al 2008 paso a ser una norma de control de la calidad enfocándose en los procesos, en los resultados previstos, en la documentación de los mismos para su gestión y sobre todo en la satisfacción del cliente y sus necesidades reales; a fin de no sólo garantizar la calidad en los productos y servicios sino también de la imagen organizacional.

No es sino hasta el año 2015 que se da una mejor apertura para que el sistema de gestión de la calidad sea tomado como una herramienta de ayuda para la innovación y la prevención, con el enfoque preventivo en procesos y la aplicación del ciclo planificar, hacer, verificar, aplicar, (PHVA) lo cual se concretó como un hecho en la versión del año 2000.

Es así como esta norma a través de sus elementos de gestión de la calidad, la norma permite que las organizaciones cuenten con un sistema efectivo de administración y mejora en la calidad de sus productos y servicios para cumplir con los resultados previstos.

Como lo menciona Cortes, J. (2017) “La norma ISO parte de la identificación por parte de la organización de su contexto identificando sus intereses tanto internos como externos, los cuales pueden afectar su gestión en calidad de la organización para cumplir con los resultados previstos”. Esto significa que la organización debe tener una mejor comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, tener la capacidad de determinar los problemas externos e internos que son más relevantes para su propósito ya que las mismas pueden afectar los resultados previstos.

Ello garantizará el desarrollo y a la mejora continua de las actividades de la organización frente a la necesidad de irse innovando en cuanto a la calidad, sin dejar de lado la permanencia y sostenibilidad de estar en un mercado competitivo.

2.3. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Es una normativa internacional para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, publicado por la Organización Internacional de Normalización (ISO). La norma ISO 45001:2018 es una norma con la que las organizaciones pueden establecer, implementar, mantener y mejorar sus

Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), viene a sustituir a la norma OHSAS 18001.

Esta norma 45001:2018, establece la mejora continua en la gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo (SST), en base a los siguientes beneficios:

- Proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables.
- Prevenir lesiones y enfermedades en el trabajo.
- Satisfacer los requerimientos legales como otros requerimientos.
- Controlar los riesgos de salud.
- Mejorar continuamente la seguridad y la salud para el buen desempeño de la organización.
- Garantizar la participación de todos los trabajadores y de otras partes interesadas en el Sistema de Gestión de SST.

Según el Organismo de Certificación Global (2020), “es la norma internacional para sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, destinada a proteger a los trabajadores y visitantes de accidentes y enfermedades laborales, tiene como objetivo fundamental brindar a las organizaciones un ambiente de trabajo seguro para los empleados y cualquier persona en el lugar de trabajo. Esto puede conseguirse al controlar factores que puedan causar lesiones, enfermedades y en casos extremos defunciones, por lo tanto la ISO 45001:2018 se centra en mitigar cualquier factor dañino o que suponga un riesgo para el bienestar físico y mental de los trabajadores”.

Desde el punto de vista del Organización Internacional de Normalización (ISO, 2018) habla de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y en función del contexto de la organización, lo que se pretende es que la organización tenga un marco de referencia para poder establecer políticas alineadas a objetivos que permitan evitar riesgos laborales. El enfoque de este sistema de gestión de SST también lo hace en base al concepto PHVA, lo cual ayuda a la organización a determinar y evaluar riesgos como oportunidades y en esa misma línea tomar acciones de mejora continua en el desempeño de la

SST y mantener un lugar de trabajo seguro para alcanzar los resultados previstos.

2.4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Este requisito es considerado como un proceso que permite a la organización determinar los factores internos y externos que impacten e influyan en el propósito de la organización, sus objetivos y sostenibilidad.

- **Comprensión de la organización y de su contexto**

La organización debe determinar las cuestiones internas y externas que afectan al propósito de la organización como a su dirección estratégica, así como también las que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad y de la seguridad y salud en el trabajo Organización Internacional de Normalización (ISO, 2018) (ISO, 2015).

Se puede mencionar por ejemplo los objetivos planteados, la toma de acciones planificadas como planes de mejora para el sistema.

- **Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.**

La organización debe determinar las partes interesadas que son pertinentes para el sistema de gestión, a más de ello debe determinar sus necesidades y expectativas, los mismos que pueden convertirse en requisitos legales para el sistema de gestión tanto de calidad como de seguridad y salud en el trabajo Organización Internacional de Normalización (ISO, 2018) (ISO, 2015). Como partes interesadas se puede mencionar los más comunes: los trabajadores, clientes, proveedores y subcontratistas, la alta dirección.

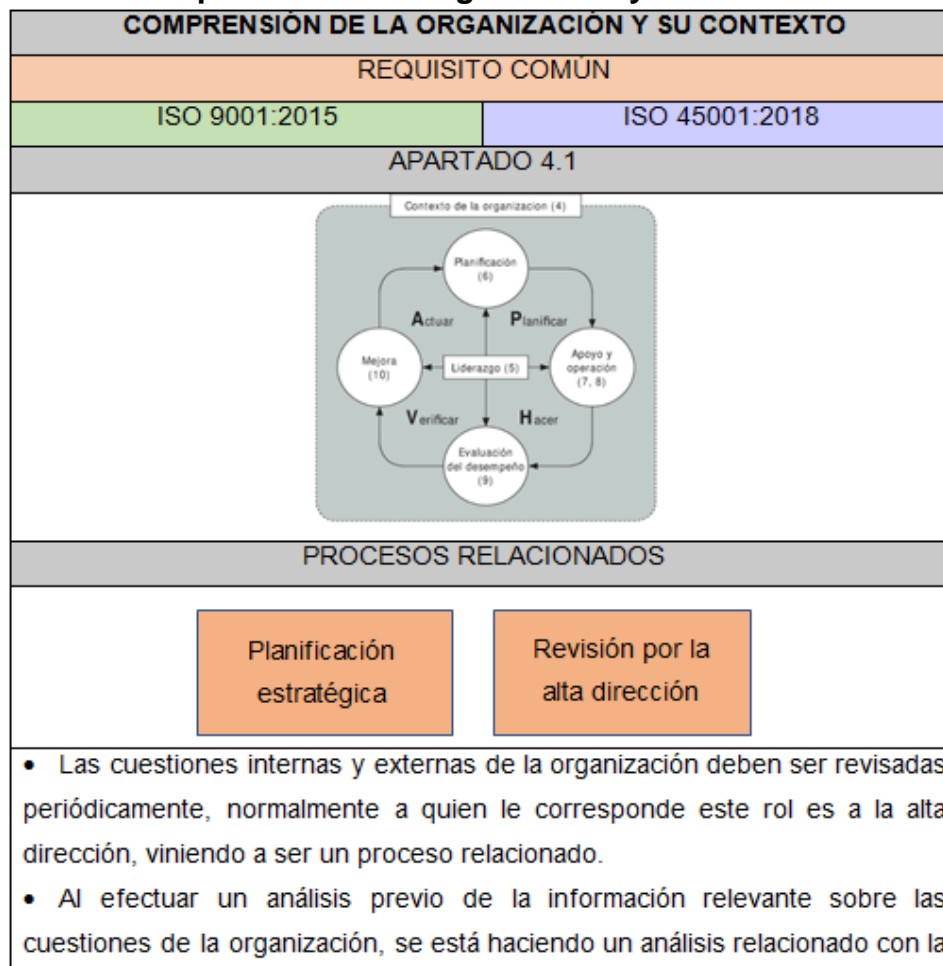
- **Determinación del alcance de gestión.**

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión para establecer su alcance, para ello debe tomar en cuenta las cuestiones internas y externas indicadas en el apartado 4.1; los requisitos de las partes interesadas indicadas en el apartado 4.1; las actividades

relacionadas con el trabajo como los productos y servicios de la organización, mantener información documentada Organización Internacional de Normalización (ISO, 2018) (ISO, 2015).

Ya que todo ello puede tener un impacto en el desempeño de la organización, por ejemplo el alcance debería incluir procesos principales como el “diseño de la prestación de servicios”. El siguiente cuadro muestra la comprensión de la organización y su contexto, y el requisito común de las normas:

**Cuadro 1.
Comprensión de la organización y su contexto.**



Fuente: Calso y Pardo (2018)

2.5. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

En las siguientes líneas se explica desde el concepto más sencillo y elemental, “el sistema”, hasta el más evolucionado, “sistemas integrados de gestión” en el que se implantan los requisitos de las normas ISO.

Sistema: es un conjunto de elementos interrelacionados, que interactúan entre sí, con el objetivo de cumplir una misión, funciona como un todo, gracias a la interacción de sus componentes (Calso y Pardo, 2018).

Pero más allá de los múltiples sistemas que existen; se puede mencionar el sistema de gestión.

Sistema de gestión: es un conjunto de elementos interrelacionados que permiten desarrollar el giro del negocio de una organización. Por tanto todas las organizaciones de una u otra manera disponen de un sistema de gestión, en los cuales intervienen elementos tales como: procesos, productos o servicios, clientes y otras partes interesadas, recursos, personas, infraestructura, estructura organizativa, conocimiento, documentos, entre otras (Calso y Pardo, 2018).

Es así que el funcionamiento del sistema de gestión es la interacción de todos sus elementos que deben acoplarse o adaptarse a las condiciones de la organización tanto internas como externas y que aparecen en el tiempo.

Pues bien las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, mencionan que: “La organización debe establecer, implementar mantener, y mejorar continuamente un sistema de gestión tanto de la calidad como de la seguridad y salud en el trabajo, e incluir los procesos necesarios y sus interacciones de acuerdo con los requisitos de las normas.”

Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Seguridad y Salud en el trabajo: es el conjunto de elementos interrelacionados utilizado para satisfacer los requisitos de los clientes, con un mínimo riesgo posible para la seguridad y salud de los trabajadores.

Un sistema integrado de gestión agrupa en un solo sistema el cumplimiento de todos y cada uno de los requisitos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 y es válido solo si al aplicar en todas las actividades ejecutadas en todas las áreas de la organización interactúan armónicamente con los demás.

Un sistema integrado de gestión puede aportar con métodos y buenas prácticas, las cuales son útiles para la mejora continua del sistema de gestión, las mismas que deben estar alineadas a:

- Una buena política de seguridad y salud en el trabajo, abordando la prevención de riesgos laborales.
- Mejorar los niveles de desempeño.
- Mejorar el desarrollo de nuevas negociaciones comerciales.
- Mejorar la imagen de la organización.
- Mantener la satisfacción del cliente, mediante la calidad de sus productos o servicios.

2.5.1. CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Edward Deming consideraba que la calidad exigía disminuir la variabilidad de las características de un producto que tenían que ver con los estándares y la mejora continua.

Según Pérez (2020), dice que Edward Deming consideraba más bien su filosofía enfocada en cuatro grandes conceptos:

- La satisfacción del cliente, para lo cual es importante definir cuáles son las expectativas y necesidades del mismo, para poder cumplir con sus requerimientos.
- El segundo la mejora continua de productos y servicios, donde prevalece la eliminación de desechos no productivos minimizando los costos de producción.

- El tercero dejar de depender de la inspección para lograr llegar a la calidad, para ello es necesario dejar de requerir de controles masivos y dedicarse a la optimización en producir productos y servicios de calidad y por último;
- Dejar de basar los negocios en función de la etiqueta de precios, para lograr fomentar la confianza y fidelización en un solo proveedor.

Un servicio puede estar técnicamente perfecto, por disponer de procesos de producción óptimos y contar con mano de obra adecuada. Pero si el servicio no está diseñado para la satisfacción del cliente, no va a ser aceptado y tampoco tendrá éxito en el mercado.

De ahí deriva la importancia de poder contar con un concepto de calidad, ya que en base a las necesidades y expectativas de las partes interesadas se logra tener parámetros y estándares de calidad requeridos, y en base a los fundamentos aplicables a cualquier situación poder lograr la satisfacción de los clientes como son: confianza, respeto, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, imagen transmitida por la empresa, con ello la organización logra gestionar la calidad en la prestación de servicios y asegurarse una larga y fructífera relación con sus clientes (Pérez, 2020).

2.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Toda organización busca ser exitosa y consolidarse en el mercado, por eso se requieren de estrategias para lograrlo y tener claro el camino que le permita alcanzar la rentabilidad y solidez. Sin embargo trazar este camino implica establecer objetivos y metas, donde se requiere plantear cuáles serán las acciones que conllevará para cumplir los objetivos trazados, es precisamente esto en lo que consiste la Planificación Estratégica, en ser una herramienta de gestión para la toma de decisiones al interior de cualquier organización (Roncancio, 2018).

La Planificación Estratégica es muy utilizada por las organizaciones ya que proporciona un marco real para identificar riesgos futuros y establecer

estratégicas que permiten tomar mejores decisiones que desemboquen en la mejora continua y en poder ofrecer productos o servicios atractivos y de calidad (Roncancio, 2018).

La Planificación Estratégica tiene como finalidad coordinar y orientar a la empresa hacia nuevas oportunidades económicas.

2.7. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de los beneficios de la Planificación Estratégica se mencionan los más importantes y trascendentales para la organización (Roncancio, 2018).

Así se tiene:

- Permite a la organización que actúe de una forma proactiva y no reactiva.
- Da un sentido común de dirección, al equipo de trabajo.
- Incrementa la rentabilidad, porque aumenta las posibilidades de mantenerse en el mercado.
- Aumenta la longevidad del negocio, siendo lo deseado por la mayoría de organizaciones.
- Aumenta la satisfacción laboral.
- Establece la diferenciación evitando la convergencia competitiva, es decir la organización crea ventaja competitiva por sus productos diferenciados a la de sus rivales.
- Permite la toma de decisiones, alineados a los objetivos y con una mejor visión organizacional.
- Incrementa la eficiencia del personal operativo.
- Identifica y establece prioridades para la organización.
- Establece una organización más estructurada, coordinada y de control.
- Reduce tiempo, recursos y costos, en solucionar decisiones sesgadas.
- Fomenta la comunicación, la buena actitud y disciplina en los miembros de la organización.

2.8. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una correcta Planificación Estratégica debe contar con los siguientes elementos: “Metas, estudio de competencia, análisis de recursos, evaluación del proceso” (Medina, 2020).

- **Metas:** Es muy importante para cualquier organización, que al momento de realizar una planificación pueda trazarse metas ya sea a corto mediano o largo plazo y de la misma forma que los trabajadores y colaboradores tengan conocimiento sobre estas metas, para mantener el enfoque y unir esfuerzos hacia un mismo fin.
- **Estudio de la competencia:** Sirve para conocer de mejor manera tanto las fortalezas como debilidades y oportunidades como amenazas y cualquier tipo de información que sea de utilidad ya que a partir de este estudio es posible establecer las estrategias orientadas hacia una ventaja competitiva de la organización.
- **Análisis de los recursos:** Se debe tomar en cuenta los bienes tangibles o intangibles con los que cuenta la organización, estos pueden ser humanos tecnológicos o económicos ya que al momento de realizar una planificación estratégica es importante saber con qué recursos cuenta la organización para el cumplimiento de objetivos.
- **Evaluación de los procesos:** Este viene a ser uno de los pasos más importantes dentro de la planificación estratégica entre todos los demás.

No se trata de realizar una planificación estratégica para una organización, estableciendo un plan de acción y saber con qué recursos cuenta para cumplir un objetivo; en realidad engloba tener conocimiento de todo un proceso que se lo debe ir evaluando al ser ejecutado, para cumplir con los resultados previstos.

La evaluación de los procesos permite detectar errores de ejecución y poder corregirlos a tiempo, una forma de hacerlo es haciendo un análisis de gestión para saber la efectividad, la eficiencia, eficacia y calidad de lo planeado

para el cumplimiento de los objetivos y si el diseño de las actividades planificadas es óptimo para el buen desempeño del equipo de trabajo.

Es así que para el desarrollo de la Planificación Estratégica necesita contar no solo con estos elementos mencionados anteriormente, sino a más de ello debe realizarse un análisis situacional para conocer las variables internas y externas de la organización; el método mayormente utilizado para estos casos es el Análisis FODA.

2.9. ANÁLISIS DEL MÉTODO FODA

En el año 1982 Wehrich Heinz, hace una propuesta explicando la relación de los factores internos y externos con relación a los aspectos positivos y negativos con el objetivo de formular estrategias y para ello crea la Matriz TOWS, lo malo en el futuro es una amenaza (Threat), lo bueno en el futuro es una oportunidad (Opportunity), lo malo en el presente es una debilidad (Weaknesses), lo que es bueno en el presente satisfactorio (Satisfactory) (Nieves, 2018).

Siendo la Matriz TOWS el instrumento que integra el análisis del entorno, con el análisis diagnóstico interno. A esta Matriz también se la conoce en español como la Matriz FODA fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, donde las fortalezas y debilidades son consideradas factores internos de la organización (positivos y negativos), y las oportunidades y amenazas son consideradas como factores externos a la organización (positivos y negativos) (Nieves, 2018).

Es criterio único de la organización saber cómo identificar sus fortalezas y debilidades y saber cómo ubicarlas dentro de la Matriz FODA, de la misma forma identificar sus oportunidades y amenazas, una vez establecida la Matriz FODA con toda la información recogida, se procede a establecer en la misma matriz las estrategias FODA, utilizando las fortalezas de la organización para

aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que la misma podría tener (Gonzales y Manzanares, 2020).

Factores Externos Factores Internos	Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Oportunidades externas(O) (Incluido los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales y nuevos productos, servicios y tecnología.	Estrategia FO: maxi-maxi. Es potencialmente la estrategia más exitosa pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades	Estrategia FA: maxi-mini. Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o conversión para minimizar las debilidades y amenazas

Figura 4. Matriz FODA para la formulación de estrategias

Fuente: Nieves (2018)

El requisito de las normas ISO sobre comprensión de la organización y de su contexto, tiene como finalidad determinar los factores internos y externos que puedan afectar al propósito y buen funcionamiento del sistema.

Si se pretende delimitar cuestiones importantes para la organización para que la misma pueda realizar óptimamente su gestión tanto en calidad como en

seguridad y salud en el trabajo, debe identificarse cuales de estas cuestiones podrían afectar, y; para ello debe integrarse este requisito utilizando un método de análisis en común que determine las cuestiones internas y externas relacionadas con la calidad y la seguridad y salud en el trabajo y que podían afectar positiva o negativamente al propósito de la organización.

Para ello se utiliza el método FODA, se clasifica de la siguiente manera:

- **Análisis de factores internos:**

Debilidades: se caracterizan por ser aspectos negativos internos de la organización, los cuales deben ser identificados, analizados y mejorarlos en el tiempo.

Fortalezas: son cualidades o atributos positivos de la organización, con los cuales la organización se destaca y forman parte de la propuesta de valor.

- **Análisis de factores externos:**

Amenazas: Vienen a ser los obstáculos externos a la organización pero que influyen perjudicando en las estrategias para el logro de objetivos

Oportunidades: Son los factores externos que vienen a beneficiar a la organización los cuales facilitan el cumplimiento de objetivos.

El uso de esta herramienta de análisis “FODA” es de gran utilidad para la organización para realizar el diseño de un plan estratégico y la toma de decisiones ya que brinda un panorama completo de todos estos factores, mismos que son presentados en una “Matriz de Calificación FODA”, lo cual sirve para la creación de estrategias para las diferentes aristas.

En la matriz de calificación la organización debe identificar sus fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas y lo puede hacer de manera codificada es decir estableciendo un orden numérico desde las más relevantes en importancia (F1, D1, O1, A1) hasta las de menor grado de trascendencia (F5, D5, O5, A5).

Es importante aclarar que, es competencia de cada organización en base a su contexto tomar en cuenta aquellos factores externos preponderantes, a continuación se menciona algunos factores externos de manera genérica:

- Cambios en la legislación.
- Los competidores.
- La innovación y la tecnología.
- Introducción de nuevos proveedores, socios, prestadores de servicios.
- Situación económica.
- Entorno cultural y social.
- Contexto legal con entidades de control.
- Contexto político y ambiental.
- Tendencias del mercado.
- Relaciones con las partes interesadas.
- Conocimiento de nuevos productos y su efecto incluso en la seguridad y salud del trabajador.

De la misma manera genérica se toman en cuenta los factores internos:

- Actividades, productos y servicios.
- Cultura organizacional.
- Conocimiento y desempeño de la organización.
- Eficiencia y eficacia de los procesos.
- Estructura organizativa.
- Competencia del personal.
- Motivación del personal.
- Conocimiento de las políticas, los objetivos y estrategias de la organización.
- Recursos, infraestructura, instalaciones, materiales, productos, servicios, herramientas y equipos.
- Condiciones de trabajo.
- Relación con los trabajadores por parte de la alta dirección.
- Percepción de los trabajadores para aplicar los valores de la organización.
- Canales de comunicación.
- Procesos de toma de decisiones.

2.10. ESTRATEGIAS DE MEJORA

En base a la Matriz de Calificación FODA se logra resaltar las estrategias de mejora para que la organización pueda utilizarlas para su mejor conveniencia. “La actualización y seguimiento de la Matriz FODA así como la aplicación de sus estrategias, permite a la organización realizar el seguimiento y la revisión sobre las cuestiones externas e internas” (Gonzales y Manzanares, 2020).

Esto impulsa sobremanera al desarrollo y a la mejora continua de las actividades de la organización frente a la necesidad de irse innovando para generar ventaja competitiva, las estrategias de mejora son elementales para cualquier organización, ya que con la nueva visión empresarial puede lograr:

- Mejorar su situación organizacional.
- Reforzar la oferta de sus productos o servicios.
- Generar productos o servicios más atractivos e innovadores.
- Lograr captar una fuerte demanda en el mercado.

Para ello es necesario plantearse las siguientes formulaciones a fin de lograr obtener las estrategias:

- **Estrategias FO (fortaleza + oportunidad):** las cuales son acciones ofensivas en las cuales se utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno de la organización.
- **Estrategias DO (debilidad + oportunidad):** interviene la toma de acciones las mismas que están orientadas a corregir las debilidades sin pasar por alto las oportunidades del entorno de la organización.
- **Estrategias FA (fortalezas + amenazas):** las cuales son acciones defensivas que tienen como objetivo optimizar las fortalezas de la organización y minimizar las amenazas de su entorno externo.
- **Estrategias DA (debilidad + amenazas):** Son acciones de supervivencia las cuales ayudan a soportar las amenazas del entorno externo a la organización, pero tomando en cuenta las debilidades de la misma.

2.11. COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La Planificación Estratégica no solo cuenta con los elementos anteriormente expuesto en el apartado 2.8, también una organización debe declarar los componentes necesarios a fin de dirigir sus esfuerzos al logro de objetivos y la mejora continua de su desempeño. Tal como lo muestra la siguiente figura.

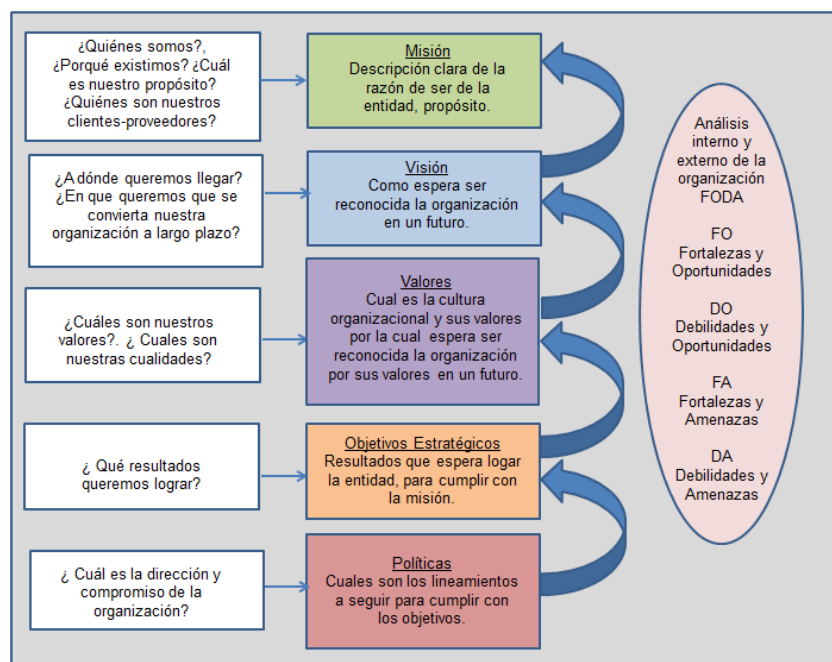


Figura 5. Componentes del proceso de planificación estratégica.

Fuente: Armijo (2018), con aportes de Moya (2021)

A continuación se detallan los componentes de la Planificación Estratégica:

2.11.1. MISIÓN

Es una declaración escrita en la que se describe la razón de ser de la organización, la misión permite:

- Asegurar la unanimidad de los propósitos de la organización.
- Desarrollar una norma que oriente la asignación de recursos.
- Establecer un clima organizativo que sugiera una operación metódica
- Servir como punto de encuentro para las personas al identificarse con los propósitos de la organización.
- Facilitar la transferencia de objetivos y metas a una estructura organizativa.

Entre las principales preguntas que debe hacerse la organización al establecer su misión debe ser: ¿Quiénes somos?, ¿Por qué existimos?, ¿Cuál es nuestro propósito?, ¿Quiénes son nuestros usuarios y nuestros clientes? ¿Dónde estamos? (Armijos, 2018).

2.11.2. VISIÓN

Es como la organización se ve a sí misma y las metas que se desea conseguir en un futuro. La visión permite:

- Imaginar un entorno a futuro que sea probable para la organización
- Otorga una orientación clara hacia dónde dirigirse
- Busca el compromiso del equipo de trabajo para lograr un objetivo o meta deseada a futuro.
- Contribuye a la alta gerencia en el proceso de la toma de decisiones.

Para formular la visión la organización junto con su equipo de trabajo debe preguntarse: ¿A dónde queremos llegar?, ¿En qué queremos que se convierta nuestra organización a largo plazo?, ¿Cómo queremos que sea percibida por otros la organización? (Medina, 2020).

2.11.3. VALORES

Vienen a ser los atributos o cualidades por los que un individuo o cosa es considerado como: empatía, responsabilidad, perseverancia, lealtad, pro actividad, entre otras. Hablando del entorno organizacional, los valores vienen a ser la clave para orientar la misión y visión de la organización porque permite partir de un punto de cualidades claramente definidas, que; identifican a la entidad, las cuales son visiblemente notorias por terceros. Los valores son la base de la construcción de la cultura organizacional, que permite diseñar estrategias para el logro de objetivos (Medina, 2020).

2.11.4. OBJETIVOS

Un objetivo es un propósito, intención o deseo de lograr algo en determinado tiempo. Los objetivos empresariales son el resultado previsto, de la suma de acciones realizadas, para el logro de un propósito definido por la organización, sea a corto mediano o largo plazo.

Estas acciones vienen a ser el resultado de actividades propuestas en el proceso de planificación, pueden surgir del análisis de una evaluación situacional de la organización, donde se determina un objetivo global y suelen estar acompañados de objetivos específicos, los cuáles deben ser realistas y alcanzables.

La planificación estratégica, a través de herramientas de medición se analiza y evalúa que tan realistas son los objetivos, basándose en criterios específicos (Medina, 2020).

2.11.5. POLÍTICAS

Según el Organismo Internacional de Normalización (ISO, 2018) son las intenciones y dirección de una organización, como las expresa la alta dirección.

Es decir la alta dirección define los lineamientos a seguir por parte de todos quienes conforman la organización, las mismas deben estar enmarcadas en la razón de ser de la organización y estar alineadas con los principios y objetivos de la organización, constituyen un componente esencial y estratégico para toda la organización, para el logro de resultados previstos. Las políticas expresadas por la alta dirección deben comunicarse a toda la organización, a través de diferentes vías de comunicación para su efectividad.



CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo denominado Marco Metodológico, describe la metodología a seguir en el desarrollo del proyecto final de grado, donde se dará a conocer cuál es el tipo de proyecto de acuerdo a la clasificación de tipo de investigación aplicada, seguidamente se podrá ver el diseño del proyecto, que explicará la metodología que se utilizará para tal diseño.

También cuenta con la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), la cual constará de cada objetivo específico juntamente con la descripción de las actividades, las mismas que se relacionarán con sus entregables que conllevarán su propia metodología, a más de encontrar una explicación detallada de la estructura de su contenido también se observará las técnicas de recopilación de datos, instrumentos y herramientas para el logro de objetivos.

1. TIPO DE PROYECTO

Este proyecto está enmarcado en la forma de investigación aplicada denominada también activa o dinámica. Según Rodríguez (2005, p.23), explica que se aplica la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas.

La investigación aplicada sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias, su principal característica se basa en el énfasis en resolver problemas (Namakforoosh, 2005).

Como se puede ver ambos autores coinciden en el mismo criterio que llevado a la práctica de este proyecto final de grado guarda relación porque es una investigación con el propósito de buscar solución al problema detectado, tomando acciones estratégicas de manera activa.

También este proyecto es un tipo de investigación descriptiva, ya que es un tipo de investigación, cuyo propósito es analizar, como es y cómo se

manifiesta un fenómeno y sus componentes; siendo muy útil para mostrar con precisión un contexto, suceso o situación de manera real. (Hernández 2014, p. 98 y 99).

La misma procede de una investigación de tipo cuantitativa, porque su alcance resulta de la revisión de la perspectiva de estudio y los objetivos del investigador para combinarlos con los elementos en el estudio, es así que la investigación descriptiva mide conceptos y define variables tomando en cuenta al fenómeno estudiado y los componentes. (Hernández 2014, p.89).

Aclara que:

En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar que se medirá (componente, variable, etc.) y sobre qué o quienes se recolectarán los datos (personas, hechos, entre otros).

En este sentido este proyecto tiene vinculación completa con esta forma y tipo de investigación debido a la medición y descripción de los componentes y variables que se manejará, caracterizándose por mostrar con precisión, la realidad de su situación y la interpretación correcta; para la resolución de los problemas.

2. DISEÑO DEL PROYECTO

El diseño en si es el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (Hernández 2014, p.128). El diseño del proyecto o de la investigación consiste en dos aspectos:

El diseño que es un plan sistemático o una serie de instrucciones para realizar un proyecto de investigación, tal como un plano de construcción, y; el diseño que implica dinero, recursos humanos y tiempo, es decir controla

presupuesto, el tiempo del proyecto y se manipulan las variables (Namakforoosh 2005, p.85)

Con ello existen dos tipos de diseño que se disponen para la investigación, el experimental y no experimental pero para efectos de este proyecto se utilizará el segundo es decir el de campo no experimental ya que como lo dice Hernández (2014) la investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan por que ya han sucedido. También (Gómez, 2005 p.102) valida este concepto definiendo a los diseños no experimentales como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Lo que se hace únicamente es analizar cada una de las variables como se presentan en su estado original, sin construir ninguna situación; es decir que de la documentación existente, contribuya la información encontrada al fenómeno a estudiar.

Además este proyecto es un diseño de investigación de campo-documental por clasificarse en el tipo de diseño transeccional o transversal. La recolección de datos es parte operativa del diseño investigativo, hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de recolección de datos. (Rodríguez, 2005)

Como lo explica (Hernández, 2014 p.153):

Los diseños transeccional o transversales recolectan datos en un solo momento, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Por último este proyecto guarda relación con el diseño transeccional o transversal-descriptivo.

Al exponer este punto (Gómez, 2005 p.103), lo explica así:

Tienen como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o proporcionar una visión de un fenómeno (dentro del enfoque cualitativo), son por lo tanto, estudios puramente descriptivos.

3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

Esta es una herramienta que tiene la finalidad de entregar información clara y oportuna de acuerdo a los objetivos específicos del proyecto, en ella se detalla un paquete de actividades en forma horizontal con sus respectivos entregables, en la presente sección se podrá visualizar la figura 4 Estructura desagregada de trabajo (EDT) de una manera sencilla y fácil de entender.

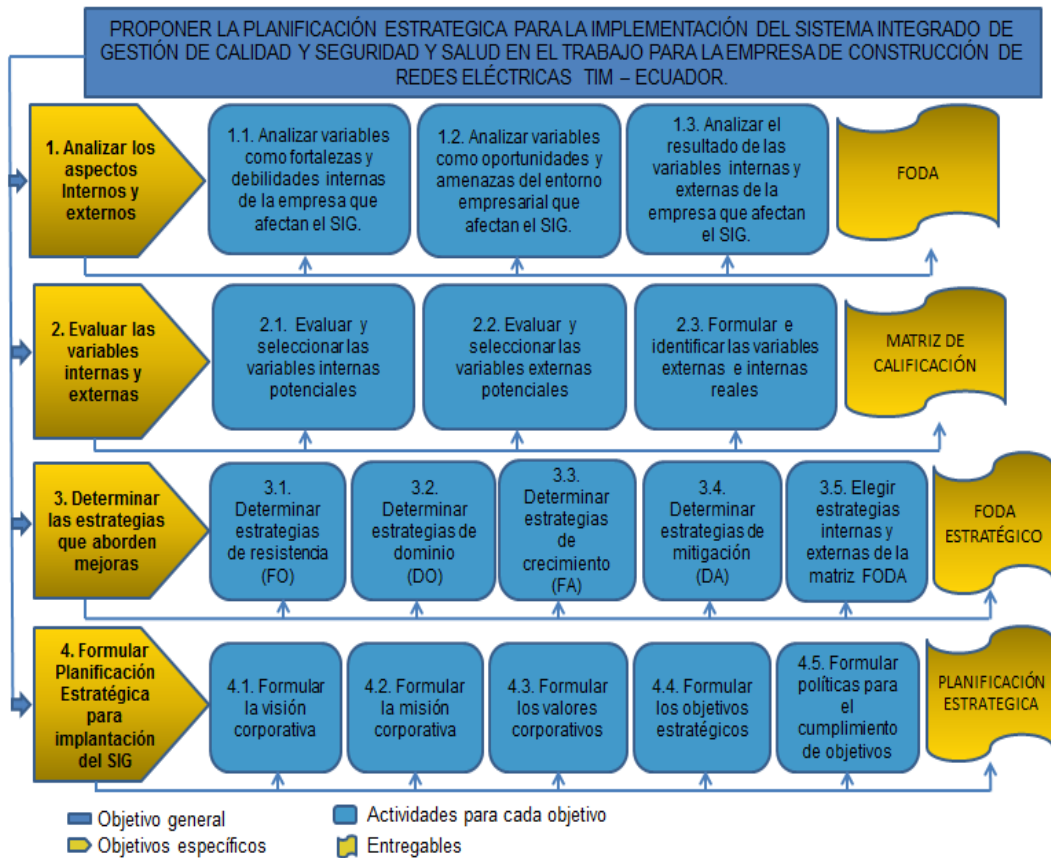


Figura 6. Estructura desagregada del trabajo para la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM

Fuente: Elaboración propia

4. METODOLOGÍA

La metodología del proyecto es muy importante ya que implica todo un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas coherentes, las mismas que serán aplicadas en un orden, de acuerdo a la realización del desarrollo de la investigación, planteado en la estructura desagregada de trabajo. Donde se explicará en forma narrativa como se va a llevar a cabo el trabajo de cada una de las actividades y sus entregables.

Para ello se describirá a detalle el desarrollo de cada objetivo específico y actividades utilizando como herramienta el análisis del método FODA, mediante el cual se irá analizando y determinando tanto las variables internas como externas, hasta establecer las estrategias que desembocan en la planificación estratégica.

Para lograr los objetivos planteados, se considerará tomar en cuenta la constante comunicación y compromiso de los directivos y del personal de la organización, la apertura de las partes interesadas para las reuniones, entrevistas y cuestionarios, su disponibilidad de tiempo y la información obtenida, entre otras; siendo fundamental para el levantamiento de datos y la optimización de los recursos.

Otro punto importante será la buena predisposición de la alta gerencia frente a los cambios positivos que resultarán del análisis FODA de la organización y del proceso de la planificación estratégica, lo cual servirá de utilidad para el desarrollo de este proyecto final de grado y sobre todo para la organización.

Es necesario aclarar que se tomará en cuenta técnicas cualitativas es decir entrevistas a testigos, observación y las distintas clases de evidencia; queda claro que el proceso de investigación y las estrategias utilizadas se adaptarán a las necesidades, contexto, circunstancias, recursos y al planteamiento del problema (Hernández 2014)


4.1. ANALIZAR LOS ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS

Lo que se pretenderá en este ítem es realizar un análisis de los factores internos de la entidad y del entorno de la organización, a través del método de análisis FODA que no es más que una herramienta que facilita la comprensión de quien lo utilice y la evaluación de todos estos aspectos organizacionales, los cuales serán ingresados en un cuadrante de identificación Análisis FODA.

Al tratarse de aspectos internos intervendrán las fortalezas y debilidades, tal como los aspectos externos oportunidades y amenazas de la organización.

Primeramente se realizará una reunión en la organización, con miembros de experiencia en sus ramas con los cuales se creará un equipo de trabajo experto en análisis prospectivo, también se dejará sentado como constancia de la reunión, un acta sobre los temas tratados, seguido de ello se utilizará la técnica de la entrevista como también la lluvia de ideas, juicio de expertos y el equipo de trabajo creado serán quienes den sus opiniones sobre las cuestiones internas y externas de la organización y luego esta información será ingresada en el cuadrante.

Cuadro 2.
Cuadrante de Identificación Análisis FODA.

 CUADRANTE DE IDENTIFICACIÓN ANÁLISIS FODA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR	
Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
F1	D1
F2	D2
F3	D3
Oportunidades externas(O)	Amenazas externas (A)
O1	A1
O2	A2
O3	A3

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 ANALIZAR VARIABLES INTERNAS COMO FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.

Para lograr obtener la información requerida e identificar y analizar aquellas variables internas de la organización como son sus fortalezas y debilidades que afectan el Sistema Integrado de Gestión.

Se dará la oportunidad a los miembros de la organización de presentar todos sus puntos de vista de lo que es bueno y malo presente y futuro de su posición en la organización e instar a los mismos a exponer las cuestiones triviales y relevantes (Hernández 2014).

Para ello se utilizará la técnica de la entrevista como también la lluvia de ideas, juicio de expertos y se creará un equipo de trabajo experto en análisis prospectivo, quienes darán sus opiniones validando la información requerida para dicho análisis; también se utilizará el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar las matrices.

Ahora bien, se entiende como fortalezas internas todos aquellos aspectos y recursos tangibles o intangibles positivos con los que cuenta la organización, las debilidades internas en cambio son todo lo negativo de los aspectos y recursos tangibles o intangibles de la organización que impiden un óptimo aprovechamiento de los mismos.

Tomando en cuenta que estos aspectos son dinámicos y cambian con el tiempo se logrará clasificar en varios grupos los relacionados a la administración, a la parte operativa, financiera, de marketing, investigación, desarrollo e ingeniería, es decir lo correspondiente a:

- Actividades y servicios.
- Cultura organizacional.
- Conocimiento y desempeño de la organización.
- Eficiencia y eficacia de los procesos.

- Estructura organizativa.
- Competencia del personal.
- Motivación del personal.
- Conocimiento de las políticas, los objetivos y estrategias de la organización.
- Recursos, infraestructura, instalaciones, materiales, herramientas y equipos.
- Condiciones de trabajo.
- Relación con los trabajadores por parte de la alta dirección.
- Percepción de los trabajadores para aplicar los valores de la organización, entre otras.

4.1.2. ANALIZAR VARIABLES EXTERNAS COMO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.

Con la ayuda del equipo de trabajo experto en análisis situacional, de la misma forma que con las cuestiones internas de la organización, se podrá lograr obtener la información requerida, para identificar y analizar aquellas variables externas a la organización como son sus oportunidades y amenazas que afectan el Sistema Integrado de Gestión.

Para ello se utilizará la técnica de la entrevista como también la lluvia de ideas, juicio de expertos y se creará un equipo de trabajo experto en análisis prospectivo, quienes darán sus opiniones validando la información requerida para dicho análisis; también se utilizará el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar las matrices.

Las variables externas de la organización como las oportunidades vienen a ser condiciones positivas para la entidad y las amenazas factores negativos que pueden volverse un riesgo para la organización, mismas que vienen a darnos una percepción global del entorno y mercado sectorial al que pertenece.

Las oportunidades y amenazas se entienden como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, los productos y servicios, la tecnología, el aspecto legal y regulatorio, el entorno competitivo, la relación con los clientes y proveedores, en general un panorama que muchas de las veces no depende de la gestión organizacional, es decir se tomará en cuenta:

- Cambios en la legislación.
- Los competidores.
- La innovación y la tecnología.
- Introducción de nuevos proveedores, socios, prestadores de servicios.
- Situación económica.
- Entorno cultural y social.
- Contexto legal con entidades de control.
- Contexto político.
- Tendencias del mercado.
- Relaciones con las partes interesadas.
- Conocimiento de nuevos servicios y su efecto incluso en el seguridad y salud del trabajador, como en la calidad.

4.1.3. ANALIZAR EL RESULTADO DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.

La finalidad en esta etapa del análisis situacional de la organización, es analizar aquellos resultados más relevantes y realistas sobre las variables en estudio, más adelante de la información obtenida se tomará un orden de prioridad, a la vez que se podrá medir el grado de impacto.

En esta etapa será de utilidad las técnicas de la entrevista como también de la lluvia de ideas y el juicio de expertos ya que los mismos serán los más

indicados para dar su criterio no solo en el levantamiento de datos, sino también en el análisis de los resultados obtenidos de la identificación de las variables.

También se utilizará el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar las matrices.

4.1.4. FODA

En esta etapa con ayuda del equipo de trabajo utilizando la técnica juicio de expertos, se tendrá ya identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas potenciales de la organización, analizando también en que capacidad impactan los resultados previstos y se procederá a utilizar la misma información realizada anteriormente en un cuadrante de Análisis FODA, se utilizará la técnica juicio de expertos, y se creará un equipo de trabajo experto en análisis prospectivo, quienes darán sus opiniones validando la información requerida para dicho análisis, también se utilizará el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar las matrices con la finalidad de entregar de forma ordenada los resultados obtenidos que afectan el SIG, sin embargo será necesario primero evaluar las variables internas y externas, para poder determinar las conclusiones.

4.2. EVALUAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

Una vez determinado las cuestiones internas y externas, se realizará una evaluación para precisar que fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tienen mayor trascendencia para la organización, para poder evaluar los

mayores problemas con los que cuenta la organización y lograr la consecución exitosa de los objetivos establecidos.


Para ello se realizará una valoración de las variables internas y externas mediante el juicio de expertos versus datos reales, a través de una Matriz de Impactos FODA lo cual se demostrará en los ítems siguientes, se utilizará el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la matriz.

En esta etapa se evaluará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dando un valor numérico a cada una, mediante un cuadro de calificación de impactos FODA. Siendo:

- Ningún Impacto – Nada Relacionado = 0
- Bajo Impacto – Algo Relacionado = 1
- Medio Impacto – Relacionado = 2
- Alto Impacto – Muy relacionado = 3

De esta manera se evaluará cuál de los factores es el que tiene mayor incidencia para la organización, siendo cero menos fuerte y tres el más crítico. En el caso de llegar a un empate en la calificación se empleará el valor de la moda, el cual se utilizará en las distribuciones cuyos datos estarán agrupados en intervalos, siendo el resultado siempre el valor que más se repite.

**Cuadro 3.
Matriz de Impactos FODA.**

 MATRIZ DE IMPACTOS FODA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR												
Fortalezas internas (F)	IMPACTO				Debilidades internas (D)	IMPACTO						
	0	1	2	3		0	1	2	3			
F1					D1							
F2					D2							
F3					D3							
Oportunidades externas (O)	IMPACTO				Amenazas externas (A)	IMPACTO						
	0	1	2	3		0	1	2	3			
O1					A1							
O2					A2							
O3					A3							
CALIFICACIÓN DE IMPACTOS: 0 NINGUN IMPACTO - NADA RELACIONADO; 1 BAJO IMPACTO - ALGO RELACIONADO; 2 MEDIO IMPACTO - RELACIONADO; 3 ALTO IMPACTO - MUY RELACIONADO												

Fuente: Elaboración propia

4.2.1. EVALUAR Y SELECCIONAR LAS VARIABLES INTERNAS POTENCIALES

En esta etapa todas las variables internas potenciales de la organización se valorarán mediante el juicio de expertos versus datos reales, a través de una Matriz de Impactos FODA.

Se utilizará el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la matriz, donde se determinará un valor numérico a cada una de las diferentes fortalezas como debilidades evaluándolas de acuerdo al grado de impacto que tengan cada una. Siendo:

- Ningún Impacto – Nada Relacionado = 0
- Bajo Impacto – Algo Relacionado = 1
- Medio Impacto – Relacionado = 2

- Alto Impacto – Muy relacionado = 3

De esta manera se evaluará cuál de los factores es el que tiene mayor o menor impacto para la organización, siendo cero menos fuerte y tres el más crítico. En el caso de llegar a un empate en la calificación se empleará el valor de la moda, el cual se utilizará en las distribuciones cuyos datos estarán agrupados en intervalos, siendo el resultado siempre el valor que más se repite.

4.2.2. EVALUAR Y SELECCIONAR LAS VARIABLES EXTERNAS POTENCIALES

En esta etapa todas las variables externas potenciales de la organización se valorarán mediante el juicio de expertos versus datos reales, a través de una Matriz de Impactos FODA.

Se utilizará el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la matriz, donde se determinará un valor numérico a cada una de las diferentes oportunidades como amenazas, evaluándolas de acuerdo al grado de impacto que tengan cada una. Siendo:

- Ningún Impacto – Nada Relacionado = 0
- Bajo Impacto – Algo Relacionado = 1
- Medio Impacto – Relacionado = 2
- Alto Impacto – Muy relacionado = 3

De esta manera se evaluará cuál de los factores es el que tiene mayor o menor impacto para la organización, siendo cero menos fuerte y tres el más crítico. En el caso de llegar a un empate en la calificación se empleará el valor de la moda, el cual se utilizará en las distribuciones cuyos datos estarán agrupados en intervalos, siendo el resultado que más se repite.

4.2.3. FORMULAR E IDENTIFICAR LAS VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS REALES

En este punto se tiene cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con sus ponderaciones, lo cual ya nos da una jerarquización de las variables tanto internas y como externas, mediante las cuales se tendrá resultados reales; mismos que estarán plasmados en la Matriz de Calificación FODA.

Las técnicas serán las mismas utilizadas anteriormente, juicio de expertos del equipo de trabajo, los cuales con los resultados evidenciados en la Matriz de Calificación FODA podrán también emitir su criterio y así poder formular e identificar de mejor manera las variables internas y externas reales.

También se utilizará el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la matriz.

4.2.4. MATRIZ DE CALIFICACIÓN FODA


La Matriz de Calificación FODA es el resumen de todo el análisis FODA ejecutado hasta este momento.

En esta etapa se encuentra el cruce de información derivada de las fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y amenazas (DA); para ello, primero será necesario mediante la técnica de juicio de expertos, realizar un análisis de acuerdo a la sumatoria total por filas y columnas de cada una de las cuatro aristas dándonos un resultado total FO, DO, FA, DA, de análisis; el cual será utilizado más adelante para determinar las estrategias.

Es decir, con el resultado de esta sumatoria, se podrá tener claro cuáles serán los puntos fuertes y de oportunidad favorables para la organización, como

los puntos débiles y críticos que viene a ser desventajas o perjuicios para la empresa.

**Cuadro 4.
Matriz de Calificación FODA.**

 MATRIZ DE CALIFICACIÓN FODA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR													
	Fortalezas					TOTAL	Debilidades					TOTAL	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
Oportunidades	1												
	2												
	3												
	4												
	5												
TOTAL													
Amenazas	1												
	2												
	3												
	4												
	5												
TOTAL													

CALIFICACIÓN DE IMPACTOS: 0 NINGUN IMPACTO - NADA RELACIONADO;
 1 BAJO IMPACTO - ALGO RELACIONADO; 2 MEDIO IMPACTO - RELACIONADO; 3 ALTO IMPACTO - MUY RELACIONADO

Fuente: Elaboración propia

4.3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS QUE ABORDEN MEJORAS

En esta etapa se realizará un diseño de FODA estratégico, ya que con ello la organización esperará:

- Mejorar su situación organizacional.
- Reforzar la oferta de sus productos o servicios.
- Generar productos o servicios más atractivos e innovadores.
- Lograr captar una fuerte demanda en el mercado.

La definición de estrategias se podrá determinar de acuerdo a las fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y amenazas (DA) registradas en el cuadrante de la Matriz de Calificación FODA.

Para ello será necesario plantearse las siguientes formulaciones a fin de lograr obtener las estrategias:

- Estrategias FO (fortaleza + oportunidad)
- Estrategias DO (debilidad + oportunidad)
- Estrategias FA (fortalezas + amenazas)
- Estrategias DA (debilidad + amenazas)

Las mismas que al tener un cruce de información, orientarán el proceso administrativo de la organización hacia una mejor toma de decisiones para el logro de objetivos, es así que a través de la técnica de juicio de expertos se realizará las estrategias que abordan las mejoras para: estrategias de resistencia u ofensiva (FO), estrategias de dominio o reorientación (DO), estrategias de crecimiento o defensiva (FA), estrategias de mitigación o supervivencia (DA).

Para ello se utilizará la técnica el juicio de expertos versus datos reales, lluvia de ideas junto con el cruce de información, también se utilizará el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la matriz, tal como lo muestra la siguiente figura:

Factores Externos	Fortalezas internas (F) F1, F2....	Debilidades internas (D) D1, D2.....
Factores Internos		
Oportunidades externas (O) O1, O2.....	Estrategia FO: maxi-maxi. Es potencialmente la estrategia más exitosa pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades (F1.O1.....)	Estrategia DO: mini-maxi Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades (D1.O1.....)
Amenazas externas (A) A1, A2.....	Estrategia FA: maxi-mini. Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas (F1.A1.....)	Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o conversión para minimizar las debilidades y amenazas (D1.A1.....)

Figura 7. Matriz FODA para la formulación de estrategias

Fuente: Nieves (2018)

4.3.1. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE RESISTENCIA (FO)

Las estrategias de resistencia serán las acciones ofensivas en las cuales se utilizará las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno organizacional, constituye de todo el cuadrante el que mayor ventaja tiene ya que la organización se encontrará orientada a obtener éxito. Su fórmula será:

Estrategias FO (fortaleza + oportunidad).

Según Nieves (2018), dice que “Es potencialmente la estrategia más exitosa pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades” (p.16).

En esta etapa será de utilidad las técnicas de la lluvia de ideas y el juicio de expertos ya que los mismos serán los más indicados para dar su criterio y proceder a formular las estrategias en base a la información.

También se utilizará el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la tabla.

4.3.2. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE DOMINIO (DO)

Las estrategias de dominio serán las que interviene la toma de acciones, las mismas que estarán orientadas a corregir las debilidades sin pasar por alto las oportunidades del entorno de la organización, se requiere minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Aquí la organización requerirá identificar aquellas oportunidades que le ofrece el entorno, pero si a causa de sus debilidades no logra el aprovechamiento de las mismas, deberá aplicar una estrategia y asumir una posición adaptativa. Su fórmula será:

Estrategias DO (debilidad + oportunidad)

Según Nieves (2018), dice que “Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades” (p.16).

En esta etapa será de utilidad las técnicas de la lluvia de ideas y el juicio de expertos ya que los mismos serán los más indicados para dar su criterio y proceder a formular las estrategias en base a la información.

También se utilizará el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la tabla.

4.3.3. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (FA)

Las estrategias de crecimiento serán las acciones defensivas que tendrán como objetivo optimizar las fortalezas de la organización y minimizar las amenazas de su entorno externo, maximizando las fortalezas y minimizando las amenazas. En caso de que la organización no tuviese amenazas, deberá aplicar sus estrategias con prudencia y de manera oportuna, su fórmula será:

Estrategias FA (fortalezas + amenazas)

Según Nieves (2018), dice que “El uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o de preferencia evitarlas” (p.16).

En esta etapa será de utilidad las técnicas de la lluvia de ideas y el juicio de expertos ya que los mismos serán los más indicados para dar su criterio y proceder a formular las estrategias en base a la información.

También se utilizará el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la tabla.

4.3.4. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN (DA)

Las estrategias de mitigación serán las acciones de supervivencia las cuales ayudarán a soportar las amenazas del entorno externo a la organización,

pero tomando en cuenta las debilidades de la misma, minimizando las amenazas y las debilidades. Si la organización resultara ubicarse en este lado del cuadrante, se ve enfrentada a no poder lograr sus objetivos, incluso hasta llegar a la liquidación de la misma, para ello deberá asumir estrategias que le ayuden a reducir operaciones que la lleven a minimizar sus debilidades hasta eliminar de ser posible las amenazas. Su fórmula será:

Estrategias DA (debilidad + amenazas)

Según Nieves (2018), dice que “Como la reducción, liquidación o conversión para minimizar las debilidades y amenazas” (p.16)

En esta etapa será de utilidad las técnicas de la lluvia de ideas, y el juicio de expertos ya que los mismos serán los más indicados para dar su criterio y proceder a formular las estrategias en base a la información obtenida.

También se utilizará el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la tabla.

4.3.5. ELEGIR ESTRATEGIAS INTERNAS Y EXTERNAS DE LA MATRIZ FODA

En este punto ya se tiene un Análisis FODA donde se evaluará cada una de las condiciones tanto internas como externas. Los cambios que ocurran en diferentes tiempos evidentemente serán ineludibles; pero al menos se entregará el termómetro que necesita la organización para realizar controles periódicos de su situación del entorno mediante un Análisis FODA, de esta manera podrá definir estrategias a tiempo, cumplir las metas trazadas enfocadas en los objetivos a largo plazo que le permitan mantenerse en el mercado.

En esta etapa se utilizará el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elaborará una tabla y se manejará datos


alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la tabla.

También será útil las técnicas de la entrevista, juicio de expertos, lluvia de ideas para elegir las estrategias tanto internas como externas y para ello se determinará la prioridad de las estrategias formuladas, mediante la cuantificación de cada cuadrante, será necesario revisar la misión y visión de la organización y poder valorar el grado de impacto de los aspectos; para luego ser ubicadas entre otras, en:

- Estrategias (FO): Aprovechamiento y Planificación
- Estrategias (DO): Financiamiento y Capacitación
- Estrategias (FA): Mejoramiento y Especialización
- Estrategias (DA): Estrategias de Alianza y Compromiso

Se ha considerado tomar en cuenta estas estrategias específicas para abordar las mejoras de las necesidades de la organización, las cuales servirán para una mejor toma de decisiones en el cumplimiento de objetivos específicos a largo plazo.

**Cuadro 5.
Matriz FODA Estratégico.**

 RESULTADOS CUALITATIVOS - MATRIZ FODA ESTRATEGICO EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR			
		FORTALEZAS F1 F2 F3 F4 F5	DEBILIDADES D1 D2 D3 D4 D5
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO) DE RESISTENCIA	ESTRATEGIAS (DO) DE DOMINIO
O1			
O2			
O3			
O4			
O5			
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA) DE CRECIMIENTO	ESTRATEGIAS (DA) DE MITIGACIÓN
A1			
A2			
A3			
A4			
A5			

Fuente: Elaboración propia

4.3.6. FODA ESTRATÉGICO


En esta etapa se elaborará las estrategias de acción FO,DO,FA,DA, las mismas que contendrán cada una de las estrategias formuladas anteriormente, se elaborará las actividades a detalle para poder cumplir con los objetivos trazados, adicional se delegará los responsables convenientes para el desempeño de cada actividad, definiendo los tiempos en los cuales se podrá cumplir con dicha estrategia.

Para ello se ha establecido plantillas para cada estrategia de acción, con esta información, las mismas servirán de utilidad para el desarrollo de esta etapa.

En esta etapa será de utilidad las técnicas de la lluvia de ideas, y el juicio de expertos ya que los mismos serán los más indicados para dar su criterio y proceder a formular las estrategias en base a la información obtenida.

También se utilizará el instrumento de Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la matriz.

**Cuadro 6.
Estrategias de Acción FO,DO,FA,DA.**

 ESTRATEGIAS DE ACCION FO,DO,FA,DA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR			
TIPO DE ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS (FO)	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPOS
TIPO DE ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS (DO)	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPOS
TIPO DE ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS (FA)	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPOS
TIPO DE ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS (DA)	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPOS

Fuente: Elaboración propia

4.4. FORMULAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

De acuerdo al diagnóstico de los resultados arrojados anteriormente, se tomará en cuenta el desarrollo de la planificación estratégica para la implementación del Sistema Integrado de Gestión (SIG), donde se precisan las opciones estratégicas que se deben implantar para consolidación de una implementación de un SIG para tal efecto se ha considerado tomar en cuenta los factores críticos de éxito y varias aristas, algunas de ellas relacionadas con el cumplimiento de la Norma ISO 9001 y 45001 a la que se asocia.

Será de mucha utilidad el uso de la técnica de lluvia de ideas, juicio de expertos, la observación y como instrumento el cuestionario y una hoja de cálculo de Microsoft Office Excel ya que a través de la misma se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la tabla y poder formular la visión, misión y valores corporativos como de las políticas y los objetivos estratégicos e

indicadores de gestión para su cumplimiento, siendo factores importantes que caracterizan a una empresa diferenciándola de las demás y que contribuyen de manera significativa en la realización de la planificación estratégica, mismos que servirán para la implementación del SIG para la organización.

Posteriormente se podrá visualizar mediante gráficas (circulares o de pastel) los resultados obtenidos, logrando una mejor comprensión y perspectiva en cuanto a conocimiento de los miembros de la organización con la situación real de la empresa.

4.4.1. FORMULAR LA VISIÓN CORPORATIVA

La visión de una organización debe ser formulada a largo plazo, esta es una de las competencias más importantes de la alta dirección, ya que proyecta un futuro para la organización de manera visionaria.

A pesar de los cambios por los que atraviese la organización debe establecer estrategias que propongan un rumbo a seguir a largo plazo, la cual genere resultados medibles y alcanzables, ofreciendo una dirección clara y concisa de la identificación de un estado futuro deseado, es decir la visión de la organización y preguntarse a donde queremos llegar? Y ¿en qué queremos que se convierta la organización a largo plazo? (Medina 2020)

Primeramente en este punto se tomará información mediante la técnica de lluvia de ideas, juicio de expertos, la observación será de utilidad el instrumento del cuestionario y una hoja de cálculo de Microsoft Office Excel ya que a través de la misma se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la tabla y poder formular la visión.

Luego se tabulará los valores y se procederá a realizar gráficas (circulares o de pastel) para visualizar de mejor manera los resultados obtenidos, con la finalidad de lograr una mejor comprensión y perspectiva en cuanto a

conocimiento de los miembros de la organización con respecto a la visión corporativa.

Seguidamente se formulará la visión para la organización en estudio, tomando en cuenta las recomendaciones de la norma ISO para una correcta redacción y buenas prácticas, siendo parte crucial de la planificación estratégica, ya que la misma crea una identidad organizacional, permitiendo trazar metas y objetivos alcanzables.

4.4.2. FORMULAR LA MISIÓN CORPORATIVA

La misión es el motivo de la existencia de la empresa, es el compromiso de cada uno de los integrantes de la organización, es identificarse con el propósito de la razón de ser de la organización, dando vida a los ideales por los cuales fue creada la organización, se resume en estas preguntas, ¿quiénes somos?, ¿Por qué existimos?, ¿Cuál es nuestro propósito? (Medina 2020)

Primeramente en este punto se tomará información mediante la técnica de lluvia de ideas, juicio de expertos, la observación será de utilidad el instrumento del cuestionario y una hoja de cálculo de Microsoft Office Excel ya que a través de la misma se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la tabla y poder formular la misión.

Luego se tabulará los valores y se procederá a realizar gráficas (circulares o de pastel) para visualizar de mejor manera los resultados obtenidos, con la finalidad de lograr una mejor comprensión y perspectiva en cuanto a conocimiento de los miembros de la organización con respecto a la misión corporativa.

Luego se formulará la misión de la organización asegurando que todos en la misma tengan muy claro el propósito de su existencia y de qué manera puede ser posible la traducción de ese propósito en su desempeño hacia objetivos y metas concretas, tomando en cuenta las recomendaciones de la

norma ISO para una correcta redacción y buenas prácticas, siendo parte importante para la realización de la planificación estratégica.

4.4.3. FORMULAR LOS VALORES CORPORATIVOS

Los valores en un entorno empresarial permiten partir de un marco de creencias y cualidades que identifican a la organización claramente, permiten construir una cultura organizacional en la que todas sus estrategias están orientadas al cumplimiento de objetivos (Medina 2020)

En esta etapa se tomará información mediante la técnica de lluvia de ideas, juicio de expertos, la observación será de utilidad el instrumento del cuestionario y una hoja de cálculo de Microsoft Office Excel ya que a través de la misma se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la tabla y poder formular los valores.

Seguidamente se procederá a tabular los valores y se realizará gráficas (circulares o de pastel) para visualizar de mejor manera los resultados obtenidos, con la finalidad de lograr una mejor comprensión y perspectiva en cuanto a conocimiento de los miembros de la organización con respecto a los valores corporativos.

Para su efecto, se formulará los valores corporativos de la organización, donde se tomará en cuenta el respeto, la solidaridad, la lealtad, la transparencia y todas aquellas características diferenciadoras que la hacen única.

4.4.4. FORMULAR LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS CORPORATIVOS

Para una buena planificación estratégica también es importante tomar en cuenta los objetivos estratégicos, mismos que se formularán para la organización ya que es base fundamental en el desarrollo de las estrategias y metas de las que se pretende alcanzar en determinado tiempo.

Un objetivo es aquello que se desea lograr a través de acciones propuestas, pudiendo surgir de problemáticas o situaciones que necesiten la organización observar, los cuales deben ser realistas y alcanzables (Medina 2020).

En este punto se tomará información en base a las estrategias encontradas del análisis FODA, los mismos que deben ser coherentes y medibles, se utilizará la técnica de lluvia de ideas, juicio de expertos, la observación, será de utilidad el instrumento una hoja de cálculo de Microsoft Office Excel ya que a través de la misma se elaborará cuadros con cada uno de los objetivos estratégicos y su política, lo cual servirá de ayuda para visualizar de mejor manera la política para el cumplimiento de objetivos. Tras ello también se realizará una tabla con la política de la organización.

4.4.5. FORMULAR LAS POLÍTICAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

El éxito de toda organización dependerá del cumplimiento de los objetivos estratégicos y para ello es importante formular las políticas que son las directrices a seguir para su cumplimiento, es así que mediante la técnica de lluvia de ideas, juicio de expertos, la observación se obtendrá la información, será de utilidad el instrumento del cuestionario y una hoja de cálculo de Microsoft Office Excel ya que a través de la misma se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la tabla y poder formular la política.

Se dejará constancia en un acta de declaración de los principios generales que la organización se comprometa a cumplir, donde se definirá la filosofía de la empresa y estará firmada por los directivos de la misma.

Para su redacción se tomará como punto de referencia una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de los

empleados cumplan, también se fijarán las bases con que documentos debe contar la organización para su desempeño.

Se tomará en cuenta las normas ISO en cuanto a calidad y seguridad y salud en el trabajo, la legislación en seguridad y salud ocupacional también será de gran utilidad, está compuesta por algunos cuerpos legales, pero servirá de ayuda la utilizada por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para riesgos laborales, muy apropiada para análisis del cumplimiento de la organización.

4.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se pretenderá recoger suficientes datos en base a lo ya realizado y analizado, para proceder a realizar una plantilla final de la planificación estratégica, donde se expondrá todos los elementos del plan estratégico que incluirá misión, visión, valores, recursos tangibles e intangibles, objetivos estratégicos se podrá hacer una relación con que apartados de las normas ISO 9001 e ISO 45001 cumple, se desarrollará el plan de acción para cada objetivo y se definirá los indicadores de gestión con las metas y frecuencia,

Se utilizará la técnica juicio de expertos y la observación será de utilidad como instrumento una hoja de cálculo de Microsoft Office Excel ya que a través de la misma se elaborará una tabla y se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda para realizar la tabla y poder formular la plantilla de la planificación estratégica.

Posteriormente lo que se espera de esta plantilla es que sirva como aporte para en un futuro la empresa TIM pueda implementar un Sistema Integrado de Gestión, la cual contendrá información suficiente y entendible para quien la implemente, para tal efecto también se utilizará la norma ISO 45001: 2018 de seguridad y salud en el trabajo y la norma ISO 9001:2015 de calidad, lo cual dará confianza del contenido de la información.

5. TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se realiza mediante técnicas de medición, donde se presentan de manera real las variables de la investigación, cuyas respuestas se codifican y transfieren a una matriz y se prepara para su análisis (Hernández 2014).

Según Hernández (2014), existen varios tipos de técnicas para la recolección de datos como: cuestionarios, basadas en preguntas, entrevistas al personal y otros como observación y análisis del contenido. Lo que implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzca a reunir datos con un propósito específico.

Existen cuatro técnicas: método de observación, cuestionarios, encuestas, entrevistas, gráficas, diagramas, pictogramas, histogramas, tablas entre otras; en el proceso de buscar reunir y medir información, para observar una visualización completa del tema o situación de interés, para una evaluación y mejor toma de decisiones, esta es la forma en la que muchas de las empresas recopilan y miden la información para obtener un panorama completo (Sordo 2021).

De lo mencionado anteriormente por los autores, guarda estrecha relación con este proyecto final de grado porque serán de utilidad:

- Las entrevistas principalmente a los miembros de la organización quienes son especialistas en análisis prospectivo.
- La técnica de juicio de expertos que será primordial para la recogida de datos y el análisis de la información.
- Por otro lado la observación de sus exposiciones, registros, archivos o base de datos que se encuentren en la organización.
- La lluvia de ideas que serán de importancia para hacer el levantamiento de datos y el análisis de los mismos.

6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Los instrumentos de recopilación de datos son en principio cualquier recurso que utiliza el investigador para acercarse a su objetivo del cual pueda extraer información sobre las variables que tiene en mente, pero estas mediciones deben cumplir con ciertos requisitos al obtener la información como: confiabilidad, validez y objetividad (Hernández 2014)

Según Gil (2016), El investigador siempre debe elegir aquel instrumento que más se ajuste al diseño de investigación planteado considerando las características de medida como: validez, fiabilidad y grado de operatividad de las variables; es decir de objetividad.

El criterio de los dos autores tiene relación al desarrollo de este proyecto ya que toda la información previamente obtenida de los documentos, base de datos, archivos de la organización, entre otros confirman la consistencia, la validez y veracidad de su contenido, los cuales serán objeto de medición y de análisis. Como lo explica (Hernández 2014):

Confiabilidad: grado en el que un instrumento produce resultados consientes y coherentes. **Validez:** grado en el que un instrumento mide la variable que pretende medir. **Objetividad:** grado en el que un instrumento es permeable a los sesgos.

Es por ello que estos instrumentos servirán de utilidad a la hora de recoger la información, para llevar a cabo un estudio y la interpretación de los datos, siendo de utilidad.

- Los cuestionarios abiertos en búsqueda de información detallada, es el medio por el cual se recopilará los datos para la visión, misión, valores, políticas corporativas.
- Cuadrante de: Identificación para el Análisis FODA, Estrategias de Acción.
- Las matrices de: Impacto FODA, Calificación FODA, FODA estratégico.

- La planilla final que recogerá los datos ya analizados para la planificación estratégica.

Los mismos que a través de Microsoft Office Excel se realizará las diferentes tablas, en el caso de las matrices serán los cuadrantes y en el caso de los cuestionarios se utilizará la tabulación para por medio de los resultados obtenidos proceder a realizar las gráficas circulares de pastel. Esta es una hoja de cálculo donde se manejará datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual servirá de ayuda.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

CAPITULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

En este último capítulo, se representarán todos los resultados del análisis obtenido de los datos para efectos de la investigación realizada, la misma que se detalla de manera ordenada y objetiva conforme a lo declarado en el capítulo anterior. Esta información presentada, servirá de base para una propuesta en la implementación de un Sistema Integrado de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo como de Calidad, lo cual llevará a la empresa a marcar un antes y un después en sus actividades y su desempeño.

1. ANALIZAR LOS ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS

Este es el primer objetivo específico detallado en la EDT, para lo cual se realizó una reunión en la organización, con miembros de experiencia en sus ramas con los cuales se creó un equipo de trabajo experto en análisis prospectivo y se analizó mediante lluvia de ideas, que factores internos de la entidad y que factores externos del entorno de la organización, podrían estar interviniendo y afectar en mantener un Sistema Integrado de Gestión adecuado para la empresa, es así que de lo analizado se apreciará su desarrollo en los siguientes ítems, donde se creyó conveniente el uso del método de análisis FODA. De los temas tratados en la reunión se dejó sentada como constancia un acta.

1.1. ANALIZAR VARIABLES INTERNAS COMO FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.

En esta etapa, se dio la oportunidad a los miembros de la organización de presentar todos sus puntos de vista, el equipo de trabajo experto en análisis prospectivo validó la información requerida para el análisis.

De los resultados obtenidos al aplicar la técnica e instrumento se obtuvo la siguiente información de los factores asociados a las variables internas como a continuación se presenta en el (cuadro N° 7)

**Cuadro 7.
Variables internas de la organización.**

Variables internas de la organización	
1	La Empresa cuenta con buena experiencia técnica en el desarrollo de proyectos.
2	Ofrece estabilidad y seguridad a la plantilla laboral activa.
3	Ofrece confianza a los clientes en cuanto al cumplimiento de los compromisos contractuales.
4	Cuenta con personal operativo idóneo y capacitado para la ejecución de obras.
5	Cuenta con equipamiento adecuado para el desarrollo de los proyectos.
6	Cuenta con credibilidad empresarial por el servicio profesional en la entrega de proyectos.
7	Insuficiente capital económico para poder afrontar grandes proyectos del sector público.
8	No cuenta con stock de productos para el arranque de un nuevo proyecto.
9	Falta de madurez en la gestión de los procesos administrativos.
10	No dispone de funciones de control de gestión.
11	Deficiencia en el manejo de los recursos.
12	No dispone de la información documentada suficiente para cumplir con los requisitos legales en materia de SST.

Fuente: Empresa de construcción de redes eléctricas TIM

1.2. ANALIZAR VARIABLES EXTERNAS COMO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

En esta etapa, con la ayuda del equipo de trabajo experto en análisis situacional, se aprovechó su criterio y se identificó aquellas variables externas a la organización como son sus oportunidades y amenazas que afectan el Sistema Integrado de Gestión, las oportunidades y amenazas, mismas que vinieron a darnos una percepción global del entorno y mercado sectorial al que pertenece.

De los resultados obtenidos al aplicar la técnica e instrumento se obtuvo la siguiente información de los factores asociados a las variables internas como a continuación se presenta (cuadro N° 8)

Cuadro 8.
Variables externas de la organización.

Variables externas de la organización	
1	Oportunidades de expansión en el mercado por la demanda de empresas hidroeléctricas.
2	Ampliar la cartera de proyectos por referencia de clientes fidelizados.
3	Se cuenta con certificaciones de equipos y maquinarias frente a competidores que no la disponen.
4	La nueva matriz energética ofrece la oportunidad de generar nuevos proyectos y operar en zonas antes olvidadas por el gobierno
5	Inversión en stock de materiales para disponerlos a corto plazo.
6	Alta demanda del servicio de construcción de redes eléctricas en el sector público.
7	Limitaciones en el crédito otorgado por proveedores por efectos de la pandemia.
8	Altas ofertas de los competidores con precios más bajos en sus servicios.

**Cuadro 8
(Cont...)**

9	Demoras en las importaciones de productos y materiales para el arranque de nuevos proyectos.
10	Nuevas exigencias en materia de seguridad y salud ocupacional en el sector.
11	Existe falta de importación por la pandemia provocando que los costos de materiales de construcción suban permanentemente.
12	Demandas de inversión de capital por parte de la entidad de control de la empresa eléctrica.

Fuente: Empresa de construcción de redes eléctricas TIM

1.3. ANALIZAR EL RESULTADO DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS QUE AFECTAN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

La finalidad en esta etapa del análisis situacional de la organización, fue analizar aquellos resultados más relevantes obtenidos al aplicar la técnica e instrumento se llegó a la conclusión de desarrollar una matriz cuadrada, con las variables ya identificadas, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas potenciales de la organización y se obtuvo la siguiente información de los factores asociados a las variables internas como a continuación se presenta (cuadro N° 9 y 10)

**Cuadro 9.
Resultado de las variables internas de la organización.**

	FORTALEZAS INTERNAS
1	La Empresa cuenta con buena experiencia técnica en el desarrollo de proyectos.
2	Ofrece estabilidad y seguridad a la plantilla laboral activa.
2	Ofrece confianza a los clientes en cuanto al cumplimiento de los compromisos contractuales.
4	Cuenta con personal operativo idóneo y capacitado para la ejecución de obras.

**Cuadro 9
(Cont...)**

5	Cuenta con equipamiento adecuado para el desarrollo de los proyectos.
6	Cuenta con credibilidad empresarial por el servicio profesional en la entrega de proyectos.
	DEBILIDADES INTERNAS
1	Insuficiente capital económico para poder afrontar grandes proyectos del sector público.
2	No cuenta con stock de productos para el arranque de un nuevo proyecto.
3	Falta de madurez en la gestión de los procesos administrativos.
4	No dispone de funciones de control de gestión.
5	Deficiencia en el manejo de los recursos.
6	No dispone de la información documentada suficiente para cumplir con los requisitos legales en materia de SST.

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 10.
Resultado de las variables externas de la organización.**

	OPORTUNIDADES EXTERNAS
1	Oportunidades de expansión en el mercado por la demanda de empresas hidroeléctricas.
2	Ampliar la cartera de proyectos por referencia de clientes fidelizados.
3	Se cuenta con certificaciones de equipos y maquinarias frente a competidores que no la disponen.
4	La nueva matriz energética ofrece la oportunidad de generar nuevos proyectos y operar en zonas antes olvidadas por el gobierno.
5	Inversión en stock de materiales para disponerlos a corto plazo.
6	Alta demanda del servicio de construcción de redes eléctricas en el sector público.
	AMENAZAS EXTERNAS
1	Limitaciones en el crédito otorgado por proveedores por efectos de la pandemia.
2	Altas ofertas de los competidores con precios más bajos en sus servicios.

**Cuadro 10
(Cont...)**

3	Demoras en las importaciones de productos y materiales para el arranque de nuevos proyectos.
4	Nuevas exigencias en materia de seguridad y salud ocupacional en el sector.
5	Existe falta de importación por la pandemia provocando que los costos de materiales de construcción suban permanentemente.
6	Demandas de inversión de capital por parte de la entidad de control de la empresa eléctrica.


Fuente: Elaboración Propia

1.4. FODA

Este es el primer entregable, donde con ayuda del equipo de trabajo se procedió a utilizar la información y pasar los datos al cuadrante de Análisis FODA con la finalidad de entregar de forma ordenada los resultados obtenidos que afectan el SIG, donde se detallan cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas visualizadas en una Matriz de Análisis FODA.

De los resultados obtenidos al aplicar la técnica e instrumento se obtuvo la siguiente información de los factores asociados a las variables internas y externas como a continuación se presenta (cuadro N° 11)

**Cuadro 11.
Cuadrante de Identificación Análisis FODA.**

	CUADRANTE DE IDENTIFICACIÓN ANALISIS FODA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR
---	--

Fortalezas internas (F)			Debilidades internas (D)
F1	La Empresa cuenta con buena experiencia técnica en el desarrollo de proyectos.	D1	Insuficiente capital económico para poder afrontar grandes proyectos del sector público.
F2	Ofrece estabilidad y seguridad a la plantilla laboral activa.	D2	No cuenta con stock de productos para el arranque de un nuevo proyecto.
F3	Ofrece confianza a los clientes en cuanto al cumplimiento de los compromisos contractuales.	D3	Falta de madurez en la gestión de los procesos administrativos.
F4	Cuenta con personal operativo idóneo y capacitado para la ejecución de obras.	D4	No dispone de funciones de control de gestión.
F5	Cuenta con equipamiento adecuado para el desarrollo de los proyectos.	D5	Deficiencia en el manejo de los recursos.
F6	Cuenta con credibilidad empresarial por el servicio profesional en la entrega de proyectos.	D6	No dispone de la Información Documentada suficiente para cumplir con los requisitos legales en materia de SST.
Oportunidades externas(O)			Amenazas externas (A)
O1	Oportunidades de expansión en el mercado por la demanda de empresas hidroeléctricas.	A1	Limitaciones en el crédito otorgado por proveedores por efectos de la pandemia.

Cuadro 11
(Cont...)

O2	Ampliar la cartera de proyectos por referencia de clientes fidelizados.	A2	Altas ofertas de los competidores con precios más bajos en sus servicios.
O3	Se cuenta con certificaciones de equipos y maquinarias frente a competidores que no la disponen.	A3	Demoras en las importaciones de productos y materiales para el arranque de nuevos proyectos.
O4	La nueva matriz energética ofrece la oportunidad de generar nuevos proyectos y operar en zonas antes olvidadas por el gobierno.	A4	Nuevas exigencias en materia de seguridad y salud ocupacional en el sector.
O5	Inversión en stock de materiales para disponerlos a corto plazo.	A5	Existe falta de importación por la pandemia provocando que los costos de materiales de construcción suban permanentemente.
O6	Alta demanda del servicio de construcción de redes eléctricas en el sector público.	A6	Demandas de inversión de capital por parte de la entidad de control de la empresa eléctrica.

Fuente: Empresa de Construcción de Redes Eléctricas TIM


2. EVALUAR LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

Siendo este el segundo objetivo de la EDT, una vez determinado las cuestiones internas y externas, en esta etapa se realizó la evaluación para precisar que fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tienen mayor trascendencia para la organización tanto en fortalezas y debilidades internas como de las oportunidades y amenazas externas de la organización que afectan el SIG. Mediante el juicio de expertos versus datos reales, a través de una Matriz de Impactos FODA se procedió a calificar los factores que tenían incidencia positiva o negativa para la organización, del instrumento se manejó datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual sirvió de ayuda para realizar la matriz y se obtuvo la siguiente información como a continuación se presenta en los siguientes ítems.

2.1. EVALUAR Y SELECCIONAR LAS VARIABLES INTERNAS POTENCIALES

En esta etapa todas las variables internas potenciales de la organización se valoraron a través del juicio de expertos versus datos reales. De los resultados obtenidos al aplicar la técnica e instrumento se determinó mediante valor numérico a cada una de las diferentes fortalezas como debilidades, la evaluación se realizó de acuerdo al grado de impacto que tenían los factores, se empleó el valor de la moda, en aquellos que fue necesario utilizar el cálculo para determinar el resultado que más se repite y se obtuvo la siguiente información como a continuación se presenta en el (cuadro N° 12)

**Cuadro 12.
Matriz de Impactos FODA fortalezas y debilidades.**

 MATRIZ DE IMPACTOS FODA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR																		
		Gerente General				Subgerente Administrativa				Subgerente del departamento Técnico de Seguridad				MODA	RESULTADO DEL IMPACTO			
		IMPACTO				IMPACTO				IMPACTO					0	1	2	3
		0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3					
Fortalezas internas (F)																		
F1	La Empresa cuenta con buena experiencia técnica en el desarrollo de proyectos.				X				X				X	3				3
F2	Ofrece estabilidad y seguridad a la plantilla laboral activa.				X				X				X	3				3
F3	Ofrece confianza a los clientes en cuanto al cumplimiento de los compromisos contractuales.				X				X				X	3				3
F4	Cuenta con personal operativo idóneo y capacitado para la ejecución de obras.				X				X				X	3				3
F5	Cuenta con equipamiento adecuado para el desarrollo de los proyectos.			X				X					X	2			2	
F6	Cuenta con credibilidad empresarial por el servicio profesional en la entrega de proyectos.				X				X				X	3				3
SUMATORIA :17																2	15	
Proporción del impacto (F):													$17/(3*6)100= 94.44\%$					

**Cuadro 12
(Cont...)**


		Gerente General				Subgerente Administrativa				Subgerente del departamento Técnico de Seguridad				MODA	RESULTADO DEL IMPACTO			
Debilidades internas (D)		IMPACTO				IMPACTO				IMPACTO								
		0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3		0	1	2	3
D1	Insuficiente capital económico para poder afrontar grandes proyectos del sector público.				X				X				X	3				3
D2	No cuenta con stock de productos para el arranque de un nuevo proyecto.				X				X				X	3				3
D3	Falta de madurez en la gestión de los procesos administrativos.			X				X					X	2			2	
D4	No dispone de funciones de control de gestión.			X				X				X		2			2	
D5	Deficiencia en el manejo de los recursos.			X				X				X		2			2	
D6	No dispone de la información documentada suficiente para cumplir con los requisitos legales en materia de SST.			X					X				X	3				3
SUMATORIA:15																6	9	
Proporción del impacto (D)													$15/(3*6)100= 83.33\%$					
CALIFICACIÓN DE IMPACTOS: 0 NINGUN IMPACTO - NADA RELACIONADO; 1 BAJO IMPACTO - ALGO RELACIONADO; 2 MEDIO IMPACTO - RELACIONADO; 3 ALTO IMPACTO - MUY RELACIONADO																		

Fuente: Elaboración propia

2.2. EVALUAR Y SELECCIONAR LAS VARIABLES EXTERNAS POTENCIALES

En esta etapa todas las variables externas potenciales de la organización se valoraron a través del juicio de expertos versus datos reales. De los resultados obtenidos al aplicar la técnica e instrumento se determinó mediante valor numérico a cada una de las diferentes oportunidades como amenazas, la evaluación se realizó de acuerdo al grado de impacto que tenían los factores, se empleó el valor de la moda, en aquellos que fue necesario utilizar el cálculo para determinar el resultado que más se repite y se obtuvo la siguiente información como a continuación se presenta en el (cuadro N° 13)

Cuadro 13.
Matriz de Impactos FODA oportunidades y amenazas.

 MATRIZ DE IMPACTOS FODA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR																		
		Gerente General				Subgerente Administrativa				Subgerente del departamento Técnico de Seguridad				MODA	RESULTADO DEL IMPACTO			
		IMPACTO				IMPACTO				IMPACTO								
		0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3		0	1	2	3
O1	Oportunidades de expansión en el mercado por la demanda de empresas hidroeléctricas.				X				X				X	3				3
O2	Ampliar la cartera de proyectos por referencia de clientes fidelizados.			X					X				X	3				3
O3	Se cuenta con certificaciones de equipos y maquinarias frente a competidores que no la disponen.				X				X				X	3				3
O4	La nueva matriz energética ofrece la oportunidad de generar nuevos proyectos y operar en zonas antes olvidadas por el gobierno.			X					X				X	2			2	
O5	Inversión en stock de materiales para disponerlos a corto plazo.		X					X					X	2			2	
O6	Alta demanda del servicio de construcción de redes eléctricas en el sector público.				X				X				X	3				3
SUMATORIA: 16															4	12		
Proporción del Impacto (O):												$(16/(3*6)100)=88.88\%$						

**Cuadro 13
(Cont...)**

		Gerente General				Subgerente Administrativa				Subgerente del departamento. Técnico de Seguridad				MODA	RESULTADO DEL IMPACTO							
Amenazas externas (A)		IMPACTO				IMPACTO				IMPACTO					0	1	2	3				
		0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3									
A1	Limitaciones en el crédito otorgado por proveedores por efectos de la pandemia.				X				X				X		3				3			
A2	Altas ofertas de los competidores con precios más bajos en sus servicios.				X				X				X		3				3			
A3	Demoras en las importaciones de productos y materiales para el arranque de nuevos proyectos.			X				X					X		2			2				
A4	Nuevas exigencias en materia de seguridad y salud ocupacional en el sector.			X				X					X		2			2				
A5	Existe falta de importación por la pandemia provocando que los costos de materiales de construcción suban permanentemente.				X				X				X		3				3			
A6	Demandas de inversión de capital por parte de la entidad de control de la empresa eléctrica.			X				X				X		2				2				
SUMATORIA:													15								6	9
Proporción del Impacto (A):													$(15/(3*6)100)= 83.33\%$									
CALIFICACIÓN DE IMPACTOS: 0 NINGUN IMPACTO - NADA RELACIONADO; 1 BAJO IMPACTO - ALGO RELACIONADO; 2 MEDIO IMPACTO - RELACIONADO; 3 ALTO IMPACTO - MUY RELACIONADO																						

Fuente: Elaboración propia

2.3. FORMULAR E IDENTIFICAR LAS VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS REALES

En esta etapa se utilizó las técnicas anteriormente mencionadas y se formuló e identificó las variables externas e internas reales y de acuerdo a la calificación del equipo de trabajo, arrojó un resultado del impacto por cada variable, lo cual dejó una jerarquización de las variables tanto internas y como externas, donde FO y FA fueron las que tuvieron mayor impacto tal como lo muestra el siguiente cuadro de resultados de la Matriz de Impactos FODA. El resultado se obtuvo de multiplicar cada uno de los cruces de las variables hasta lograr tener un valor, el cual al sumar cada columna se obtuvieron los totales.

**Cuadro 14.
Resultados de la Matriz de Impactos FODA.**

	RESULTADOS DE LA MATRIZ DE IMPACTOS FODA
EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR	

		RESULTADO DEL IMPACTO (F)			
		0	1	2	3
1					3
2					3
3					3
4					3
5			2		
6					3
SUMA					17

		RESULTADO DEL IMPACTO (O)				RESULTADO DEL IMPACTO (FO)
		0	1	2	3	
					3	9
					3	9
					3	9
			2			6
			2			4
					3	9
SUMA					16	272

		RESULTADO DEL IMPACTO (F)			
		0	1	2	3
1					3
2					3
3					3
4					3
5			2		
6					3
SUMA					17

		RESULTADO DEL IMPACTO (A)				RESULTADO DEL IMPACTO (FA)
		0	1	2	3	
					3	9
					3	9
			2			6
			2			6
					3	6
			2			6
SUMA					15	255

		RESULTADO DEL IMPACTO (D)			
		0	1	2	3
1					3
2					3
3			2		
4			2		
5			2		
6					3
SUMA					15

		RESULTADO DEL IMPACTO (O)				RESULTADO DEL IMPACTO (DO)
		0	1	2	3	
					3	9
					3	9
					3	6
			2			4
			2			4
					3	9
SUMA					16	240

		RESULTADO DEL IMPACTO (D)			
		0	1	2	3
1					3
2					3
3			2		
4			2		
5			2		
6					3
SUMA					15

		RESULTADO DEL IMPACTO (A)				RESULTADO DEL IMPACTO (DA)
		0	1	2	3	
					3	9
					3	9
			2			4
			2			4
					3	6
			2			6
SUMA					15	225

Fuente: Elaboración propia

2.4. MATRIZ DE CALIFICACIÓN FODA

Este es el segundo entregable del EDT. En esta etapa se resumió todo el análisis FODA ejecutado hasta este momento. En esta Matriz de Calificación FODA se desarrolló el cruce de información derivada de las fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y amenazas (DA); se utilizó la técnica de juicio de expertos, se realizó un análisis de acuerdo a la sumatoria total por filas y columnas de cada una de las cuatro aristas dándonos un resultado total FO, DO, FA, DA.

Tal como lo demostró la matriz al cruzar las diferentes variables se obtuvo un resultado de cada una:

- FO con un valor total de $= 17 \cdot 16 = 272$
- FA con un valor total de $= 17 \cdot 15 = 255$
- DO con un valor total de $= 15 \cdot 16 = 240$
- DA con un valor total de $= 15 \cdot 15 = 225$

Lo que determinó de esta manera que FO y FA, encabezaron la prioridad para determinar las estrategias.

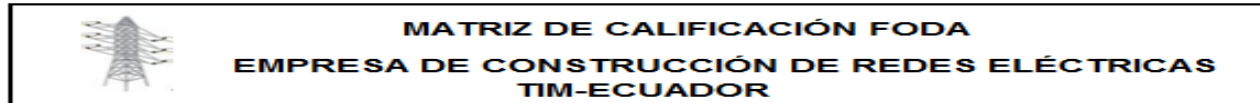
A continuación en el cuadro 15 la Matriz de Calificación FODA que presenta información de las calificaciones para cada variable, misma que sirvió para visualizar desde otra perspectiva las ponderaciones de las variables.

Siendo la proporción de impacto para cada una de la siguiente manera:

Proporción del Impacto (F):	94.44%
Proporción del Impacto (O):	88.88%
Proporción del Impacto (D):	83.33%
Proporción del Impacto (A):	83.33%

Donde se demuestra una vez más que las variables FO y FA obtuvieron mayor valor, a la vez se revisa la proporción del impacto donde se muestra el factor de optimización FO y el factor de riesgo FA

**Cuadro 15.
Matriz de Calificación FODA.**



		Fortalezas						TOTAL	Debilidades						TOTAL
		F1	F2	F3	F4	F5	F6		D1	D2	D3	D4	D5	D6	
Oportunidades	O1	9	9	9	9	6	9	51	9	9	6	6	6	9	45
	O2	9	9	9	9	6	9	51	9	9	6	6	6	9	45
	O3	9	9	9	9	6	9	51	9	9	6	6	6	9	45
	O4	6	6	6	6	4	6	34	6	6	4	4	4	6	30
	O5	6	6	6	6	4	6	34	6	6	4	4	4	6	30
	O6	9	9	9	9	6	9	51	9	9	6	6	6	9	45
TOTAL		48	48	48	48	32	48	272	48	48	32	32	32	48	240
Amenazas	A1	9	9	9	9	6	9	51	9	9	6	6	6	9	45
	A2	9	9	9	9	6	9	51	9	9	6	6	6	9	45
	A3	6	6	6	6	4	6	34	6	6	4	4	4	6	30
	A4	6	6	6	6	4	6	34	6	6	4	4	4	6	30
	A5	9	9	9	9	6	9	51	9	9	6	6	6	9	45
	A6	6	6	6	6	4	6	34	6	6	4	4	4	6	30
TOTAL		45	45	45	45	30	45	255	45	45	30	30	30	45	225
CALIFICACIÓN DE IMPACTOS: 0 NINGUN IMPACTO - NADA RELACIONADO; 1 BAJO IMPACTO - ALGO RELACIONADO; 2 MEDIO IMPACTO - RELACIONADO; 3 ALTO IMPACTO - MUY RELACIONADO															

Fuente: Elaboración propia

3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS QUE ABORDEN MEJORAS

Este es el tercer objetivo específico del EDT. En esta etapa se estableció estrategias de resistencia (FO), estrategias de dominio (DO), estrategias de crecimiento (FA), estrategias de mitigación (DA).

Para ello se utilizó el cruce de información de la matriz FODA, de los resultados obtenidos al aplicar la técnica e instrumento se obtuvo información de los factores asociados a las variables internas y externas y se procedió a plantearse estrategias de mejora para la organización tal como se presenta en los siguientes ítems.

3.1. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE RESISTENCIA (FO)

En esta etapa de los resultados obtenidos al aplicar la técnica e instrumento se procedió a realizar un análisis en base a la información obtenida y se formuló las estrategias de aprovechamiento y de planificación de acuerdo a las fortalezas y oportunidades (FO), aquí se aplicó las fortalezas internas positivas de la organización para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas, tal como a continuación se presenta en el (cuadro N° 16)

**Cuadro 16.
Estrategias de Resistencia (FO).**

ESTRATEGIAS (FO) DE RESISTENCIA
ESTRATEGIAS DE APROVECHAMIENTO F4.O1, F2-F3-F6.O6, F1.O1-O2.
ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN F5.O1-O4.

Fuente: Elaboración propia

3.2. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE DOMINIO (DO)

En esta etapa de los resultados obtenidos al aplicar la técnica e instrumento se procedió a realizar un análisis en base a la información obtenida

y se formuló las estrategias de financiamiento y capacitación de acuerdo a las debilidades y oportunidades (DO), aquí se pretendió superar las debilidades internas negativas de la empresa aprovechando las oportunidades externas y se procedió formular las estrategias en base a la información obtenida, tal como a continuación se presenta en el (cuadro N° 17)

**Cuadro 17.
Estrategias de Dominio (DO).**

ESTRATEGIAS (DO) DE DOMINIO
ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO D1.O4, D1.O6
ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN D1-D3-D5.O5, D4-D5.O4

Fuente: Elaboración propia

3.3. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (FA)

En esta etapa de los resultados obtenidos al aplicar la técnica e instrumento se procedió a realizar un análisis en base a la información obtenida y se formuló las estrategias de mejoramiento y especialización de las fortalezas y amenazas (FA), para lo cual se aprovechó las fortalezas internas positivas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas y se procedió formular las estrategias en base a la información obtenida, tal como a continuación se presenta en el (cuadro N° 18)

**Cuadro 18.
Estrategias de Crecimiento (FA).**

ESTRATEGIAS (FA) DE CRECIMIENTO
ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO F6.A2, F6.A1, F5-F3.A6.
ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN F4-F2.A4.

Fuente: Elaboración propia

3.4. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN (DA)

En esta etapa de los resultados obtenidos al aplicar la técnica e instrumento se procedió a realizar un análisis en base a la información obtenida y se formuló las estrategias de alianza y compromiso de acuerdo a las debilidades y amenazas (DA), aquí se aplicó tácticas de defensiva donde se pretendió disminuir las debilidades es decir los puntos negativos internos de la empresa, evitando las amenazas del ambiente externo y se procedió a formular las estrategias en base a la información obtenida, tal como a continuación se presenta en el (cuadro N° 19)

**Cuadro 19.
Estrategias de Mitigación (DA).**

ESTRATEGIAS (DA) DE MITIGACIÓN
ESTRATEGIAS DE ALIANZA D6.A4.
ESTRATEGIAS DE COMPROMISO D4.A4, D4.A2, D5.A6.

Fuente: Elaboración propia


3.5. ELEGIR ESTRATEGIAS INTERNAS Y EXTERNAS DE LA MATRIZ FODA

En esta etapa de los resultados obtenidos al aplicar la técnica e instrumento se procedió a elegir las estrategias y para ello se determinó la prioridad de las estrategias formuladas FO y FA, mediante la cuantificación de cada cuadrante, fue necesario revisar la misión y visión de la organización para poder valorar el grado de impacto de los aspectos.

Es así que se estableció la Matriz FODA Estratégica con las estrategias de: Aprovechamiento y Planificación para (FO), Financiamiento y Capacitación para (DO), Mejoramiento y Especialización para (FA), Estrategias de Alianza y Compromiso para (DA).

Se consideró elegir estas estrategias para abordar las mejoras a las necesidades de la organización, las cuales servirán para una mejor toma de decisiones en el cumplimiento de objetivos específicos a largo plazo, tal como a continuación se presenta en el (cuadro N° 20)

**Cuadro 20.
Resultado Cualitativo- Matriz FODA Estratégico.**

	RESULTADOS CUALITATIVOS - MATRIZ FODA ESTRATEGICO EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR
---	--

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
	F1		D1
	F2		D2
	F3		D3
	F4		D4
	F5		D5
	F6		D6
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO) DE RESISTENCIA	ESTRATEGIAS (DO) DE DOMINIO	
O1	F4.O1. Abarcar otros nichos de mercado del sector privado como: consumidores industriales, consumidores comerciales, consumidores residenciales de otras provincias del Ecuador.	D1.O4. Fomentar el uso de la plataforma del SERCOP para generar ingresos de nuevos proyectos. Fortalecer el musculo financiero con buenas prácticas de administración y direccionamiento del dinero.	
O2	F2-F3-F6.O6. Consolidar la experiencia profesional, seguridad laboral, cumplimiento, puntualidad en los proyectos y credibilidad empresarial para tener mayor participación en el desarrollo de proyectos del sector público.	D1.O6. Gestionar con entidades bancarias, financiamiento para reforzar el capital económico y afrontar grandes proyectos en el futuro. Coordinar y controlar el presupuesto para la ejecución de cada proyecto.	
O3			
O4	F1.O1-O2. Potenciar el posicionamiento y profesionalismo en el mercado creando nuevas líneas de servicios como: mantenimiento eléctrico en el sector petrolero.	D1-D3-D5.O5. Implementar programas eficientes para desarrollar nueva filosofía de gestión empresarial, Obtener ingreso de capital a través mejorar la organización administrativa.	

**Cuadro 20
(Cont...)**


O5	F5.O1-O4. Mejorar el buen estado del equipamiento y herramientas para dar un servicio de óptima calidad. Estimular la compra del servicio de nuevos clientes.	D4-D5.O4. Buscar apoyo en capacitación al personal administrativo y operativo a través del Colegio de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos Regional Central (CIEEREC), para mejorar el desempeño en las funciones de control de gestión.
O6	ESTRATEGIAS (FA) DE CRECIMIENTO	ESTRATEGIAS (DA) DE MITIGACIÓN
AMENAZAS	F6.A2. Garantizar el cumplimiento regulatorio de las entidades de control, para afianzar la credibilidad empresarial	D6.A4. Implementar una matriz de riesgos específica para cada puesto de trabajo. Crear una alianza con el personal para asegurarse del uso de equipamiento de seguridad industrial. Concientizar a los trabajadores operativos en temas de seguridad industrial y salud ocupacional.
A1	F6.A1. Fortalecer la credibilidad empresarial para generar confianza en los proveedores. Mantener buenas relaciones con los proveedores y a la vez con los clientes	D4.A4. Diseñar políticas que permitan perfeccionar el profesionalismo y competencias del personal. Contar con personal eficiente de mando medio que ejecute funciones de control de gestión. Liderar y coordinar actividades de trabajo. Dirigir eficientemente niveles de comunicación para evitar riesgos laborales.
A2		
A3	F5-F3.A6. Mejorar los estándares de calidad planificando adecuadamente la entrega de obras. Innovar y mejorar el desarrollo de sus actividades en obras de alto voltaje a través de nueva maquinaria. Fidelizar la satisfacción del cliente.	D4.A2. Aplicar técnicas de gestión empresarial. Implementar programas eficientes para las funciones de control de gestión. Mejorar las competencias del personal. Consolidar las relaciones con los clientes. Mejorar la comprensión de las necesidades del cliente.
A4		
A5	F4-F2.A4. Contar con personal capacitado e idóneo en prevención de riesgo laboral, seguridad ocupacional y que cumpla con las especificaciones solicitadas de acuerdo a la Ley del Acuerdo Ministerial 221165 para el sello T. Lograr tener el reconocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) para la certificación en el cumplimiento de las normativas de seguridad laboral.	D5.A6. Implementar políticas que ayuden a clarificar la filosofía empresarial. Comprometer a toda la organización a la mejora continua en los estándares de calidad requeridos por las entidades de control. Implementar una cultura organizacional de prevención de riesgos y seguridad en la salud de los trabajadores.
A6		

Fuente: Elaboración propia

3.6. FODA ESTRATÉGICO

Este es el tercer entregable del EDT, en esta etapa se elaboró las estrategias de acción FO,DO,FA,DA, las mismas que constaban de cada una de las estrategias formuladas anteriormente, para lo cual con ayuda del equipo de trabajo experto en análisis prospectivo miembros de la organización, y aplicando la técnica e instrumento se procedió a delegar los responsables para el desarrollo de las estrategias, se definió los tiempos en los cuales se logrará cumplir con dicha estrategia, quedando la plantilla primero con las estrategias de prioridad FO y FA y posterior las estrategias de DO, DA, tal como se presenta en el (cuadro N° 21)

Cuadro 21.
Estrategias de Acción FO,DO,FA,DA.

	<p>ESTRATEGIAS DE ACCION FO,DO,FA,DA</p> <p>EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR</p>
---	---

TIPO DE ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS (FO)	RESPONSABLE	TIEMPOS
ESTRATEGIAS DE APROVECHAMIENTO	F4.01. Abarcar otros nichos de mercado del sector privado como: consumidores industriales, consumidores comerciales, consumidores residenciales de otras provincias del Ecuador.	Área de comercialización, Personal de ventas	Trimestral
	F2-F3-F6.06. Consolidar la experiencia profesional, seguridad laboral, cumplimiento, puntualidad en los proyectos y credibilidad empresarial para tener mayor participación en el desarrollo de proyectos del sector público.	Personal administrativo y de RRHH –formación y capacitación.	Quincenal
	F1.01-02. Potenciar el posicionamiento y profesionalismo en el mercado creando nuevas líneas de servicios como: mantenimiento eléctrico en el sector petrolero.	Área de comercialización, Personal de ventas	Quincenal
ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN	F5.01-04. Mejorar el buen estado el equipamiento y herramientas para dar un servicio de óptima calidad. Estimular la compra del servicio de nuevos clientes.	Área de comercialización, Personal de ventas	Mensual

**Cuadro 21
(Cont...)**

TIPO DE ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS (FA)	RESPONSABLE	TIEMPOS
ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO	<p>F6.A2. Garantizar el cumplimiento regulatorio de las entidades de control, para afianzar la credibilidad empresarial.</p>	Personal del área administrativa	Inmediato
	<p>F6.A1. Fortalecer la credibilidad empresarial para generar confianza en los proveedores. Mantener buenas relaciones con los proveedores y a la vez con los clientes.</p>	Departamento administrativo, personal de cobranzas y de ventas	Mensual
	<p>F5-F3.A6. Mejorar los estándares de calidad planificando adecuadamente la entrega de obras. Innovar y mejorar el desarrollo de sus actividades en obras de alto voltaje a través de nueva maquinaria potenciando la satisfacción del cliente.</p>	Personal técnico de Seguridad, personal de ventas	Mensual
ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN	<p>F4-F2.A4. Contar con personal capacitado e idóneo en prevención de riesgo laboral, seguridad ocupacional y que cumpla con las especificaciones solicitadas de acuerdo a la Ley del Acuerdo Ministerial 221165 para el sello T. Lograr tener el reconocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) para la certificación en el cumplimiento de las normativas de seguridad laboral.</p>	Personal administrativo y de RRHH	Inmediato

**Cuadro 21
(Cont...)**

TIPO DE ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS (DO)	RESPONSABLE	TIEMPOS
ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO	<p>D1.04. Fomentar el uso de la plataforma del SERCOP para generar ingresos de nuevos proyectos. Fortalecer el musculo financiero con buenas prácticas de administración y direccionamiento del dinero.</p>	Personal del área administrativa	Semestral
	<p>D1.06. Gestionar con entidades bancarias, financiamiento para reforzar el capital económico y afrontar grandes proyectos en el futuro. Coordinar y controlar el presupuesto para la ejecución de cada proyecto.</p>	Personal del área administrativa	Mensual
ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	<p>D1-D3-D5.05. Implementar programas eficientes para desarrollar nueva filosofía de gestión empresarial, Obtener ingreso de capital a través mejorar la organización administrativa.</p>	Todos los jefes de áreas y todo el personal, incluyendo el Control de Gestión	Inmediato
	<p>D4-D5.04. Buscar apoyo en capacitación al personal administrativo y operativo a través del Colegio de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos Regional Central (CIEEREC), para mejorar el desempeño en las funciones de control de gestión.</p>	Jefe de personal administrativo, personal administrativo incluyendo el Control de Gestión	Inmediato

**Cuadro 21
(Cont...)**

TIPO DE ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS (DA)	RESPONSABLE	TIEMPOS
ESTRATEGIA DE ALIANZA	<p>D6.A4. Implementar una matriz de riesgos específica para cada puesto de trabajo. Crear una alianza con el personal para asegurarse del uso de equipamiento de seguridad industrial. Concientizar a los trabajadores operativos en temas de seguridad industrial y salud ocupacional.</p>	Departamento Técnico de Seguridad	Mensual
ESTRATEGIA DE COMPROMISO	<p>D4.A4. Diseñar políticas que permitan perfeccionar el profesionalismo y competencias del personal. Contar con personal eficiente de mando medio que ejecute funciones de control de gestión. Liderar y coordinar actividades de trabajo. Dirigir eficientemente niveles de comunicación para evitar riesgos laborales.</p>	Todos los responsables de áreas en coordinación con el área técnica de desarrollo organizacional.	Mensual
	<p>D4.A2. Aplicar técnicas de gestión empresarial. Implementar programas eficientes para las funciones de control de gestión. Mejorar las competencias del personal. Consolidar las relaciones con los clientes. Mejorar la comprensión de las necesidades del cliente.</p>	Todos los responsables de áreas en coordinación con el área técnica de desarrollo organizacional.	Inmediato

**Cuadro 21
(Cont...)**

<p>D5.A6. Implementar políticas que ayuden a clarificar la filosofía empresarial. Comprometer a toda la organización a la mejora continua en los estándares de calidad requeridos por las entidades de control. Implementar una cultura organizacional de prevención de riesgos y seguridad en la salud de los trabajadores.</p>	<p>Todos los responsables de áreas en coordinación con el área técnica de desarrollo organizacional.</p>	<p>Semestral</p>
---	--	------------------

Fuente: Elaboración propia

4. FORMULAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Este es el cuarto objetivo específico del EDT. De acuerdo a los resultados arrojados anteriormente, obtenidos al aplicar la técnica e instrumento se vio la necesidad de tomar en cuenta el desarrollo de la planificación estratégica para la implementación del Sistema Integrado de Gestión (SIG), esa así que se formuló la visión, misión y valores corporativos como de las políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Concluyendo como punto final se procedió a desarrollar la planificación estratégica llenando una plantilla llegando hasta la determinación de indicadores de gestión para su medición y cumplimiento de objetivos. Los mismos que se desarrollaron en los siguientes ítems.

4.1. FORMULAR LA VISIÓN CORPORATIVA

Esta es una de las competencias más importantes de la alta dirección, de los resultados obtenidos al aplicar la técnica e instrumento como un cuestionario y sus preguntas se pudo obtener datos relevantes sobre este componente y se verificó que porcentaje de la organización conocían sobre la visión, lo que dio como resultado que solo el 68% de los encuestados conocía la visión, quiere decir que el resto del personal que trabaja para la organización no tenía claridad sobre la visión de la empresa, ni que rumbo a seguir a largo plazo, tampoco supieron en que se convertiría la organización a largo plazo.

Es así que con la finalidad de lograr una mejor comprensión y perspectiva de la situación actual de la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM con respecto a la visión de la organización, se representó los resultados en la siguiente gráfica circular Gráfico N°1.

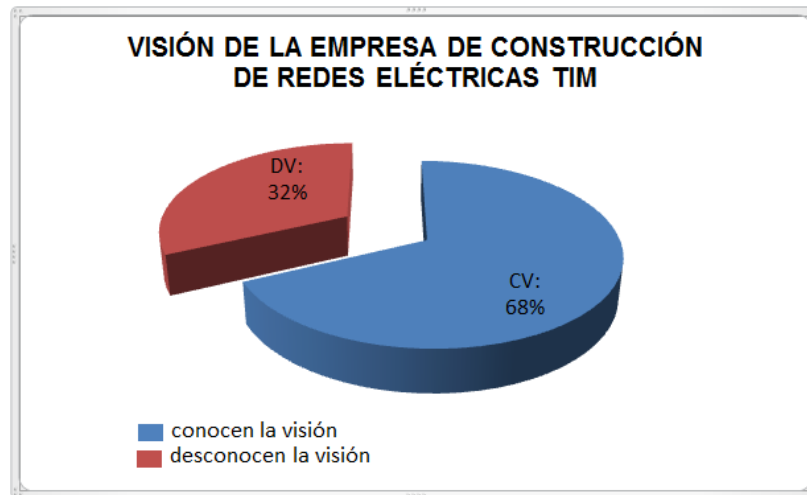


Gráfico 1. Situación Actual de la visión de la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se procedió a formular la visión de la organización.

- **Visión:** “Ser una empresa eficiente y moderna, líder en el mercado de la construcción de redes eléctricas, por cumplir con altos estándares de la calidad en el servicio que brindamos, para el sector eléctrico ecuatoriano a nivel nacional”

4.2. FORMULAR LA MISIÓN CORPORATIVA

De los resultados obtenidos al aplicar la técnica e instrumento como un cuestionario y sus preguntas se pudo obtener datos relevantes sobre este componente y se verificó que porcentaje de la organización conocían sobre la misión, lo que dio como resultado que solo el 79% de los encuestados conocía la misión, quiere decir que el resto del personal que trabaja para la organización no tenía claridad sobre la misión de la empresa, ni conocía el motivo o propósito de la existencia de la empresa.

Es así que con la finalidad de lograr una mejor comprensión y perspectiva de la situación actual de la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM

con respecto a la misión de la organización, se representó los resultados en la siguiente gráfica circular Gráfico N°2.

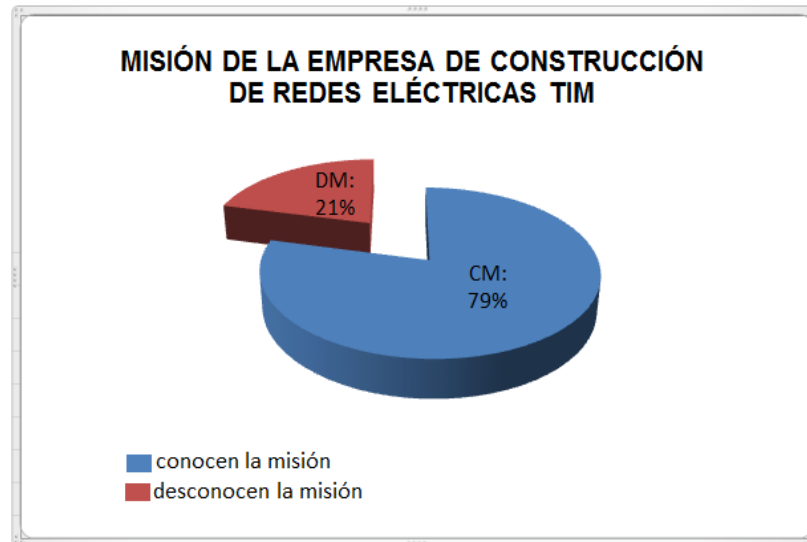


Gráfico 2. Situación actual de la misión de la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM.

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se procedió a formular la misión de la organización.

- **Misión:** “Proveer a nuestros clientes el servicio de construcción de redes eléctricas a bajo costo, garantizando la satisfacción de sus expectativas y requerimientos de manera eficiente, responsable y sostenible”

4.3. FORMULAR LOS VALORES CORPORATIVOS

De los resultados obtenidos al aplicar la técnica e instrumento como un cuestionario y sus preguntas se pudo obtener datos relevantes sobre este componente y se verificó que porcentaje de la organización conocían sobre los valores, lo que dio como resultado que solo el 87% de los encuestados conocía los valores corporativos, quiere decir que el resto del personal que trabaja para

la organización no tenía claridad sobre los valores que identifican a la organización, ni la cultura organizacional.

Es así que con la finalidad de lograr una mejor comprensión y perspectiva de la situación actual de la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM con respecto a los valores de la organización, se representó los resultados en la siguiente gráfica circular Gráfico N°3.

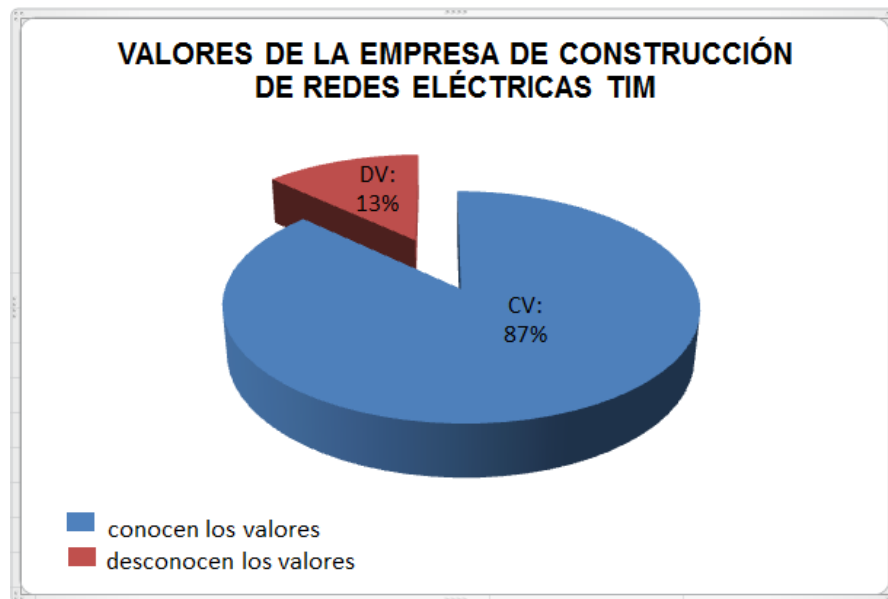


Gráfico 3. Situación actual de los valores de la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM.

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se procedió a formular los valores de la organización.


- **Valores:** “Implantar como pilares fundamentales de la organización valores y virtudes en los empleados como honestidad, lealtad, respeto, prudencia, justicia, solidaridad, disciplina, buen trato al cliente y compañerismo dentro de la empresa fortaleciendo el verdadero liderazgo a favor del progreso”.

4.4. FORMULAR LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS CORPORATIVOS

Para una buena planificación estratégica también es importante tomar en cuenta los objetivos estratégicos. Para su efecto se procedió a aplicar la técnica e instrumento y se formuló los objetivos estratégicos en base al desarrollo de las estrategias encontradas del análisis FODA planteado anteriormente, tal como a continuación se presenta:

Cuadro 22.

Objetivos Estratégicos corporativos para la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM-Ecuador.

	<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS</p> <p>EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS</p> <p>TIM-ECUADOR</p>
---	---

	ESTRATEGIAS (FO) DE RESISTENCIA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
ESTRATEGIAS DE APROVECHAMIENTO	F4.O1. Abarcar otros nichos de mercado del sector privado como: consumidores industriales, consumidores comerciales, consumidores residenciales de otras provincias del Ecuador.	Ganar cuota de mercado del sector privado
	F2-F3-F6.O6. Consolidar la experiencia profesional, seguridad laboral, cumplimiento, puntualidad en los proyectos y credibilidad empresarial para tener mayor participación en el desarrollo de proyectos del sector público.	Aumentar número de proyectos en el sector público
	F1.O1-O2. Potenciar el posicionamiento y profesionalismo en el mercado creando nuevas líneas de servicios como: mantenimiento eléctrico en el sector petrolero.	Aumentar ventas en el sector petrolero
ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN	F5.O1-O4. Mejorar el buen estado del equipamiento y herramientas para dar un servicio de óptima calidad. Estimular la compra del servicio de nuevos clientes.	Fidelizar clientes y aumentar prospectos de clientes
	ESTRATEGIAS (FA) DE CRECIMIENTO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO	F6.A2. Garantizar el cumplimiento regulatorio de las entidades de control, para afianzar la credibilidad empresarial.	Obtener certificaciones de funcionamiento

**Cuadro 22
(Cont...)**

	<p>F6.A1. Fortalecer la credibilidad empresarial para generar confianza en los proveedores. Mantener buenas relaciones con los proveedores y a la vez con los clientes.</p>	Incrementar pagos de facturas antes de su vencimiento
	<p>F5-F3.A6. Mejorar los estándares de calidad planificando adecuadamente la entrega de obras. Innovar y mejorar el desarrollo de sus actividades en obras de alto voltaje a través de nueva maquinaria potenciando la satisfacción del cliente.</p>	Aumentar la satisfacción del cliente
ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN	<p>F4-F2.A4. Contar con personal capacitado e idóneo en prevención de riesgo laboral, seguridad ocupacional y que cumpla con las especificaciones solicitadas de acuerdo a la Ley del Acuerdo Ministerial 221165 para el sello T. Lograr tener el reconocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) para la certificación en el cumplimiento de las normativas de seguridad laboral.</p>	Lograr la certificación del Sello T y contar con personal especializado en PRL y salud ocupacional.
	ESTRATEGIAS (DO) DE DOMINIO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO	<p>D1.O4. Fomentar el uso de la plataforma del SERCOP para generar ingresos de nuevos proyectos. Fortalecer el musculo financiero con buenas prácticas de administración y direccionamiento del dinero.</p>	Aumentar el capital económico
	<p>D1.O6. Gestionar con entidades bancarias, financiamiento para reforzar el capital económico y afrontar grandes proyectos en el futuro. Coordinar y controlar el presupuesto para la ejecución de cada proyecto.</p>	Obtener mayor financiamiento para mejorar el capital de trabajo

**Cuadro 22
(Cont...)**

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	D1-D3-D5.05. Implementar programas eficientes para desarrollar nueva filosofía de gestión empresarial. Obtener ingreso de capital a través mejorar la organización administrativa.	Implementar nueva filosofía empresarial
	D4-D5.04. Buscar apoyo en capacitación al personal administrativo y operativo a través del Colegio de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos Regional Central (CIEEREC), para mejorar el desempeño en las funciones de control de gestión.	Capacitar al personal para mejorar la organización administrativa y funciones de control de gestión.
	ESTRATEGIAS (DA) DE MITIGACIÓN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
ESTRATEGIAS DE ALIAZA	D6.A4. Implementar una matriz de riesgos específica para cada puesto de trabajo. Crear una alianza con el personal para asegurarse del uso de equipamiento de seguridad industrial. Concientizar a los trabajadores operativos en temas de seguridad industrial y salud ocupacional.	Aumentar la seguridad industrial y la salud ocupacional
ESTRATEGIAS DE COMPROMISO	D4.A4. Diseñar políticas que permitan perfeccionar el profesionalismo y competencias del personal. Contar con personal eficiente de mando medio que ejecute funciones de control de gestión. Liderar y coordinar actividades de trabajo. Dirigir eficientemente niveles de comunicación para evitar riesgos laborales.	Capacitar al personal en funciones de control de gestión
	D4.A2. Aplicar técnicas de gestión empresarial. Implementar programas eficientes para las funciones de control de gestión. Mejorar las competencias del personal. Consolidar las relaciones con los clientes. Mejorar la comprensión de las necesidades del cliente.	Mejorar las funciones de control de gestión

**Cuadro 22
(Cont...)**

<p>D5.A6. Implementar políticas que ayuden a clarificar la filosofía empresarial. Comprometer a toda la organización a la mejora continua en los estándares de calidad requeridos por las entidades de control. Implementar una cultura organizacional de prevención de riesgos y seguridad en la salud de los trabajadores.</p>	<p>Incrementar estándares de mejora en calidad y SST</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia

4.5. FORMULAR LAS POLÍTICAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

En toda organización es importante formular las políticas para el cumplimiento de los objetivos, es así que a través de un cuestionario y sus preguntas se pudo obtener datos relevantes sobre este componente y se verificó que porcentaje de la organización conocían sobre las políticas para el cumplimiento de los objetivos, lo que dio como resultado que solo el 73% de los encuestados conocía algo sobre las mismas, quiere decir que el resto del personal que trabaja para la organización no tenía claridad sobre esta arista en particular.

Se utilizó la técnica de juicio de expertos y lluvia de ideas, utilizando el criterio del equipo de trabajo experto en análisis prospectivo y se dejó constancia del procedimiento, también se utilizó como instrumento Microsoft Office Excel ya que a través de una hoja de cálculo se realizó la tabulación del cuestionario 4, y se representó en la siguiente gráfica circular a 2D, con la finalidad de lograr una mejor comprensión y perspectiva de la situación actual de la Empresa de Construcción de Redes Eléctricas TIM con respecto a las políticas para el cumplimiento de objetivos, como lo muestra el Grafico N°4.

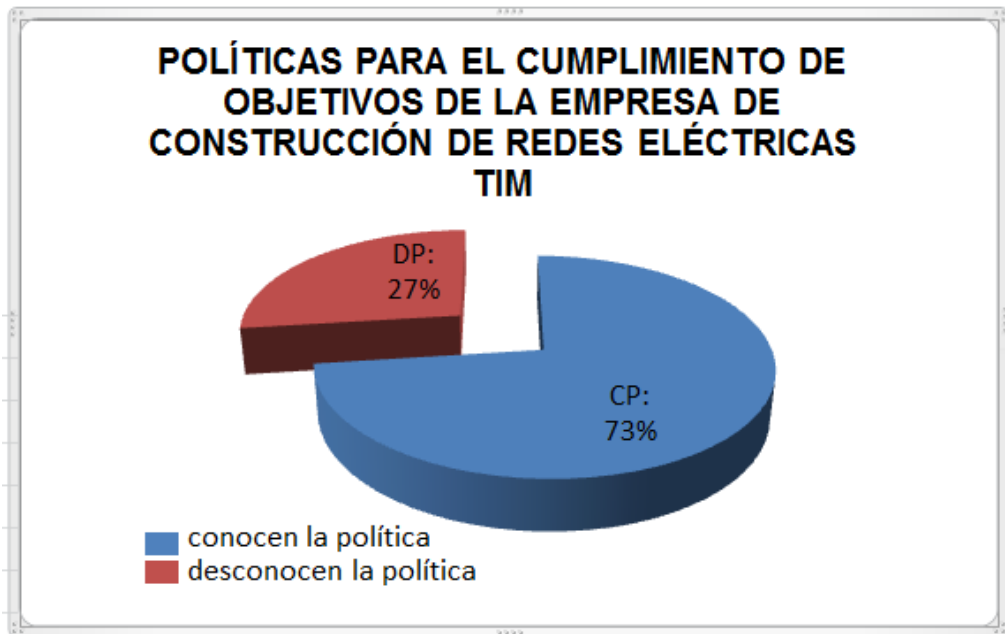



Gráfico 4. Situación actual de las políticas para el cumplimiento de objetivos de la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 23.
Objetivos Estratégicos corporativos y políticas para la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM-Ecuador

 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y POLITICAS DE CUMPLIMIENTO EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR		
	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	POLITICAS
ESTRATEGIAS DE APROVECHAMIENTO	Ganar cuota de mercado del sector privado	Contar con el compromiso de la Alta gerencia y el personal de los diferentes departamentos en el proceso de cambio para aprovechar oportunidades de mercado.
	Aumentar número de proyectos en el sector público	
	Aumentar ventas en el sector petrolero	
ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN	Fidelizar clientes y aumentar prospectos de clientes	Contar con estándares de calidad en mano de obra, materia prima e insumos para obtener satisfacción en el servicio al cliente.
ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO	Obtener certificaciones de funcionamiento	Innovar con altos estándares de calidad en nuestros servicios, materiales y mano de obra buscando la mejora continua.
	Incrementar pagos de facturas antes de su vencimiento	
	Aumentar la satisfacción del cliente	

**Cuadro 23
(Cont...)**

ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN	Lograr la certificación del Sello T y contar con personal especializado en PRL y salud ocupacional.	Contar con certificaciones, normativas, protocolos y reglamentos organizacionales
ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO	Aumentar el capital económico	Compromiso del buen manejo de recursos y capital para mejor rendimiento financiero
	Obtener mayor financiamiento para mejorar el capital de trabajo	
ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	Implementar nueva filosofía empresarial	Compromiso de contar con programas de capacitación para mejorar la organización administrativa. Contar con las competencias del personal operativo en alta tensión y de alto riesgo acreditado por organismos de control
	Capacitar al personal para mejorar la organización administrativa y funciones de control de gestión.	
ESTRATEGIAS DE ALIAZA	Aumentar la seguridad industrial y la salud ocupacional	Contar con las competencias del personal operativo en alta tensión y de alto riesgo acreditado por organismos de control Compromiso de generar confianza laboral, mitigar riesgos y prevenir accidentes a través de reglamentos y normativas.
ESTRATEGIAS DE COMPROMISO	Capacitar al personal en funciones de control de gestión	Compromiso de la alta gerencia para mejorar la filosofía empresarial, el liderazgo, la comunicación con los subniveles. Compromiso con la mejora continua y de las funciones de control de gestión.
	Mejorar las funciones de control de gestión	
	Incrementar estándares de mejora en calidad y SST	

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente para continuar con este procedimiento, se procedió a formular las políticas de la organización y se dejó constancia en un acta de declaración de los principios generales de la organización, donde se definió la filosofía de la Empresa.

Para su redacción se tomó como punto de referencia una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de los empleados cumplan, también se fijó las bases con que documentos debe contar la organización para su desempeño.

Para ello se tomó en cuenta las normas ISO en cuanto a calidad y seguridad y salud en el trabajo, la legislación en seguridad y salud ocupacional del IESS para riesgos laborales y la Ley del Acuerdo Ministerial 221165 muy apropiada para análisis del cumplimiento de normativas de seguridad como lo muestra el Anexo B.

4.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA


Este es el último entregable para lo cual se recogió suficientes datos de análisis y se procedió a realizar una plantilla final de la planificación estratégica, donde se expuso todos los elementos del plan estratégico el propósito del plan, los principios y objetivos del plan, incluyendo la misión, visión, valores corporativos, los procesos de la organización, los recursos tangibles e intangibles, las perspectivas y el desarrollo de la planeación estratégica en base a los objetivos estratégicos, se hizo una revisión conjunta con los apartados de las normas ISO 9001 e ISO 45001 para saber de qué forma convenía desarrollar el plan de acción para cada objetivo estratégico, se incluyó las metas a alcanzar, se definió los indicadores de gestión, todo con la finalidad de alcanzar la visión de la organización sea a corto o largo plazo yendo de la mano de la rentabilidad de la organización.

Se utilizó la técnica lluvia de ideas y juicio de expertos, mediante el equipo de trabajo se utilizó su criterio y como instrumento una hoja de cálculo de

Microsoft Office Excel ya que a través de la misma se elaboró una tabla y se manejó datos alfanuméricos agrupados en filas y columnas, lo cual sirvió de ayuda no solo para poder formular la plantilla de la planificación estratégica sino también como aporte para que en un futuro la Empresa TIM pueda implementar un Sistema Integrado de Gestión completo.

A continuación se muestra la planificación estratégica al detalle:

**Cuadro 24.
Planificación Estratégica.**

 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR			
	PROPÓSITO DEL PLAN	PRINCIPIOS DEL PLAN	OBJETIVO DEL PLAN
IDENTIFICACIÓN: PE-0001 FECHA: 26-06-2021	1. Revisión actual del estado de la organización. 2. Identificación del estado situacional de la organización. 3. Planificación de los proyectos y cambios.	Plan estratégico como base para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión	Analizar el estado actual de la organización, identificar su situación futura deseada y determinar acciones estratégicas con el fin de preparar a la empresa para la implementación de un Sistema Integrado de gestión en ISO 9001 e ISO 45001
MISIÓN CORPORATIVA	VISIÓN CORPORATIVA	VALORES CORPORATIVOS	PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN
“Proveer a nuestros clientes el servicio de construcción de redes eléctricas a bajo costo, garantizando la satisfacción de sus expectativas y requerimientos de manera eficiente, responsable y sostenible”	“Ser una empresa eficiente y moderna, líder en el mercado de la construcción de redes eléctricas, por cumplir con altos estándares de la calidad en el servicio que brindamos, para el sector eléctrico ecuatoriano a nivel nacional”	“Implantar como pilares fundamentales de la organización valores y virtudes en los empleados como honestidad, lealtad, respeto, prudencia, justicia, solidaridad, disciplina, buen trato al cliente y compañerismo dentro de la empresa fortaleciendo el verdadero liderazgo a favor del progreso”.	Diseño y Construcción de Redes, Administrativo, Técnico de Seguridad
RECURSOS TANGIBLES	RECURSOS INTANGIBLES	PERSPECTIVAS	
Edificios, Maquinaria, Instalaciones, Materias Primas, Carros, Grúa, Herramientas	Conocimiento corporativo, conocimiento organizacional, cultura organizacional, lealtad de clientes, credibilidad y posicionamiento en el mercado	ESTRATEGIAS DE: Aprovechamiento, Financiamiento, Capacitación, Especialización, Alianzas y Compromiso	

**Cuadro 24
(Cont...)**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - SISTEMA INTEGRADO DE GESTION		SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN		
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR	META	FRECUENCIA
Ganar cuota de mercado del sector privado	La Empresa debería implementar programas de estudio de mercado y planificar para abordar riesgos y oportunidades tal como nos dice la norma ISO 9001 en especial los apartados 4.2 y 4.3 ya que hay que comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas y de esta manera abordar empresas del sector privado. La alta dirección también interviene en la parte de liderazgo como lo dice la ISO 9001 apartado 5.g y 5.1.2 que habla del enfoque al cliente para lograr el compromiso de cumplimiento de la calidad en el servicio y el aumento de la satisfacción del cliente en el caso de la empresa con enfoque al sector privado.	(Volumen de ventas reales en el sector privado/ planificado)*100	30% en las ventas	A 1 año
Aumentar número de proyectos en el sector público	La organización al implementar programas de estudio de mercado que logre apartado 4.3 determinar el alcance del sistema de gestión de la calidad, también 5.1.2. el enfoque al cliente ya que podría marcar lugares estratégicos donde impactar con el servicio que brinda y hacerlo en otras provincias del Ecuador logrando expandirse a un mercado más amplio y obtener ventaja competitiva	(Frecuencia de ventas reales en el sector público / planificado)*100	30% en las ventas	A 1 año
Aumentar ventas en el sector petrolero	Viabilizar el análisis y estudio de mercado y que la organización al implementar un SIG tome en cuenta, 4.2 la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, ya que así podrá lograr ampliar la cartera de sus clientes, también es importante los apartados 8.2 Requisitos para los productos y servicios 8.2.1 Comunicación con el cliente para lograr tener una cercanía con sus requerimientos, de esta manera también expande su negocio a otros nichos de mercado.	(Volumen en ventas reales en el sector petrolero/ planificado)*100	30% en las ventas	A 1 año

**Cuadro 24
(Cont...)**

<p>Fidelizar clientes y aumentar prospectos de clientes</p>	<p>La comunicación con el cliente es parte fundamental al brindar servicio de calidad ya que como lo dice la norma ISO 9001 apartado 8.2 el cliente proporciona información sobre el servicio que requiere, ello ayudará en un futuro a establecer los requisitos tanto para las acciones de contingencia, como para lograr la satisfacción del cliente como nos dice el apartado 5.1.2. (c) y realizar un buzón de quejas y sugerencias como encuestas de satisfacción del cliente en el servicio.</p>	<p>(Tasa de retención de clientes / planificado)*100</p>	<p>70%</p>	<p>A 1 año</p>
<p>Obtener certificaciones de funcionamiento</p>	<p>El momento que la empresa proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGSST como de la calidad como lo menciona el apartado 7.1 los miembros de la organización empiezan a entregar lo mejor de sí a entregar trabajos de calidad a generar experiencia laboral y laborar con profesionalismo cumplimiento en los contratos y tener un servicio diferenciador, lo que logra que sea más competitiva que sus rivales y el mercado preferirá a la organización lo que la llevará a tener ventaja competitiva.</p>	<p>(Número de personal operativo eficiente / planificado) *100</p>	<p>100%</p>	<p>Todos los proyectos</p>
<p>Incrementar pagos de facturas antes de su vencimiento</p>	<p>Es deber de la alta gerencia demostrar su compromiso con respecto al enfoque a sus clientes asegurándose de brindar un servicio de calidad y lograr su satisfacción tal como lo dice la norma ISO 9001 en el apartado 5.1.2. También dentro de la planificación se encuentra las acciones para abordar riesgos y oportunidades, ello incluye el lograr la mejora que llevará a conocer sus necesidades y responder de mejor manera con el servicio, brindando confianza tanto en proveedores 7.1.1 (b) como clientes como lo dice el apartado 6.2</p>	<p>(Frecuencia de pagos de facturas a tiempo / planificado) *100</p>	<p>60%</p>	<p>A cierre del año 2023</p>

**Cuadro 24
(Cont...)**

Aumentar la satisfacción del cliente	la norma 9001 apartado 10.1 la organización debe buscar abarcar la mejora continua en la innovación y reorganizar el desarrollo de sus actividades, corrigiendo defectos. En el apartado 9.1 nos menciona que la organización debe evaluar el desempeño hacia la eficacia del SGC. Al implementar la norma ISO 9001 se lo haría también desde el enfoque del cliente como lo dice el apartado 5.1.2. Comprender los requisitos del mismo enfocándonos en su satisfacción con el servicio.	(Volumen de satisfacción del cliente/planificado) *100	80%	Hasta cierre de balances del año 2022
Lograr la certificación del Sello T y contar con personal especializado en PRL y salud ocupacional.	La organización debe asegurarse de las competencias necesarias del personal especializado en PRL y salud ocupacional y que la misma cuente con la formación profesional requerida por las entidades de control dar del cumplimiento a las normativas de seguridad laboral como lo dice la norma ISO 9001 y 45001 apartado 7.2. También en el apartado 6.1.4. de la norma ISO 45001 nos habla de la planificación de acciones ya que al implementar e integrar acciones contará con personal que pueda responder antes situaciones de emergencia 8.1.2 eliminando peligros y resolviendo riesgos. Para ello como buena práctica se puede hacer un mapeo de competencias.	(Número del personal capacitado en PRL / planificado) *100	100%	A 3 años
Aumentar el capital económico	Al implementar un SIG se debe tomar en cuenta que es responsabilidad de la alta dirección la obligación de rendir cuentas con relación al SGC como de SST, ello implica promover las mejoras asegurarse de que los recursos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar el SG estén disponibles esto se lo ve en los aparados 5.1	(Volumen de aumento de capital /planificado) *100	100%	A 5 años
Obtener mayor financiamiento para mejorar el capital de trabajo		(Tasa de Incremento de capital / planificado) *100	30%	A 1 año

**Cuadro 24
(Cont...)**

<p>Implementar nueva filosofía empresarial</p>	<p>Como lo dice la norma ISO 9001 7.1.6, Para cualquier cambio que se implemente es importante que los miembros de la organización cuenten con el completo conocimiento de la organización para abordar las necesidades y tendencias cambiantes como es el caso de adquirir conocimientos adicionales necesarios y actualizaciones que requiere la organización para la mejora continua. El apartado 7.3 de las normas ISO 9001 y 45001 que nos indica de la toma de conciencia para el cambio, siendo un punto importante en cuanto a la política de calidad y SST en la mejora de la filosofía de la organización y que su aporte o contribución a la eficiencia del SIG mejore su desempeño evitando paradigmas y resistencia al cambio de mejora.</p>	<p>(Implementación filosofía personal operativo / planificado) *100</p>	<p>50%</p>	<p>A 6 meses</p>
<p>Capacitar al personal para mejorar la organización administrativa y funciones de control de gestión.</p>	<p>Es deber de la alta dirección liderar y comprometerse asegurándose de que el SGC logre los resultados previstos, comprometiéndose, dirigiendo y apoyando a las personas para contribuir eficacia del SGC promoviendo la mejora y para ello debe direccionar los roles pertinentes de las funciones de control de gestión que el personal debe desempeñar para ello como lo dice el apartado 5.1 de la norma ISO 9001 debe capacitar al personal que estará al frente formándose y educándose lo que llevará a mejorar sus competencias 7.2. para ello se puede realizar una evaluación de sus competencias, 9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño a través de programas de capacitación y el grado de cumplimiento de requisitos legales y la eficiencia en las actividades, el logro de resultados previstos.</p>	<p>(Número de personal productivo en funciones de control/ planificado) *100</p>	<p>60%</p>	<p>A 6 meses</p>

**Cuadro 24
(Cont...)**

<p>Aumentar la seguridad industrial y la salud ocupacional</p>	<p>Es necesario contar con una matriz de riesgo específica para cada puesto de trabajo, es así que la norma ISO 45001 en el apartado 7.5 nos invita a implementar programas eficientes en materia de seguridad industrial y salud ocupacional para evitar accidentes de trabajo y salvaguardar la vida de las personas, es por ello la importancia de contar con Información documentada y mantener al alcance de los interesados y estar disponible cuando se requiera. También nos menciona en el apartado 5.4 (2) La participación de los trabajadores ya que es importante en la identificación de peligros y evaluación de los riesgos y oportunidades. En el literal (3) nos habla de la determinación de acciones para eliminar los peligros y reducir los riesgos que es lo que se espera con esta matriz e implementar guías de prevención de riesgos laborales</p>	<p>(Número de empleados calificados en PRL y SO / planificado) *100</p>	<p>100%</p>	<p>A 2 años</p>
<p>Capacitar al personal en funciones de control de gestión</p>	<p>Es deber de la alta dirección liderar y comprometerse asegurándose de que el SGC logre los resultados previstos, comprometiéndose, dirigiendo y apoyando a las personas para contribuir eficacia del SGC promoviendo la mejora y para ello debe direccionar los roles pertinentes de las funciones de control de gestión que el personal debe desempeñar para ello como lo dice el apartado 5.1 de la norma ISO 9001 debe capacitar al personal que estará al frente formándose y educándose lo que llevará a mejorar sus competencias 7.2. y 9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño a través del uso continuo de indicadores y métricas para cumplimiento de requisitos legales y la eficiencia en las actividades</p>	<p>(Número de personal capacitado en funciones de control de gestión / planificado) *100</p>	<p>60%</p>	<p>A 6 meses</p>
<p>Mejorar las funciones de control de gestión</p>	<p>Al aplicar técnicas de gestión empresarial en el ámbito de finanzas, RRHH, ambiental y operacional contando con personal idóneo y especializado como dice la norma 9001 apartado 10.1 la organización debe buscar abarcar la mejora continua en la innovación y reorganizar la parte administrativa específicamente en las funciones de control de gestión, con lo cual implementa una acción correctiva, la misma debe mantener en información documentada. Es necesario que la organización evalúe el desempeño hacia la eficacia del SGC, podría hacerlo con una matriz de responsabilidades, encuestas de satisfacción.</p>	<p>(Implementación de técnicas de gestión/ planificado) *100</p>	<p>80%</p>	<p>A 1 año</p>

**Cuadro 24
(Cont...)**

Incrementar estándares de mejora en calidad y SST	<p>Al implementar la ISO 9001 en su apartado 5.2.1 Menciona que la alta dirección debe establecer, implementar y mantener políticas de la calidad que sea apropiada al propósito y contexto de la organización y con el compromiso de cumplir con la mejora continua del SGC. 5.2.2 Mantener la política en Información documentada ayudará a mejorar los estándares de calidad ya que será de conocimiento de toda la organización, así cada miembro de la organización tendría claro sus responsabilidades y enfrentar a las entidades de control en las supervisiones.</p> <p>También implementar guías de actuación para prevención y control de covid-19 durante las jornadas de trabajo, Implementar un reglamento interno llevado a la excelencia del servicio desde su puesto de trabajo.</p>	(Implementación de políticas para mejorar estándares de calidad y SST/ planificado) *100	80%	A 1 año
ELABORADO POR _____	APROBADO POR _____		REVISADO POR _____	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Para realizar la planificación estratégica de la Empresa TIM, de los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica e instrumento se efectuó un análisis situacional y se pudo identificar varios factores asociados a las variables internas y externas que influyen y afectan en el Sistema Integrado de Gestión de la empresa.

Para ello se pudo evaluar las variables internas como fortalezas y debilidades y las variables externas como oportunidades y amenazas, donde se pudo evidenciar mediante el método de análisis FODA algunas desviaciones internas y externas potenciales, reflejándose así en la calificación de impactos FODA, que las fortalezas (F) tenían un impacto del 94,44%, las oportunidades (O) tenían un de impacto del 88.88%, las debilidades (D) tenían un impacto del 83.33% y las amenazas (A) tenían un impacto del 88.33% .

De lo cual se reflejó en la matriz de resultados de impactos FODA, la proporción del impacto donde el factor de optimización FO y el factor de riesgo FA son los más altos con 272 y 255 respectivamente, lo que sirvió para priorizar las estrategias que abordarían las mejoras, sin embargo no se dejó de lado las variables DO y DA para también establecer estrategias para estos factores.

Se procedió a evaluar los componentes de la planificación estratégica donde los miembros de la organización tenía conocimiento de un 68% de la visión corporativa y un 32% la desconocía, de igual manera con la misión corporativa un 79% la conocía y un 21% no la conocía, los valores corporativos el 87% la conocía y el 13% la desconocía y las políticas corporativas el 73% la conocía y el 27% la desconocía, ante lo cual se procedió a formular la visión, misión, valores y políticas corporativas para la organización.

Junto con los resultados obtenidos del análisis FODA y teniendo en cuenta la misión y visión que tenían de la empresa se determinó las estrategias de: aprovechamiento, planificación, financiamiento, capacitación, mejoramiento, especialización, alianza, compromiso.

Se desarrolló políticas de cumplimiento de cada objetivo estratégico y se establecieron los mismos con la finalidad de cumplir con la planificación estratégica, llegando a determinar a través del método SMART los siguientes objetivos estratégicos: ganar cuota de mercado del sector privado, aumentar número de proyectos en el sector público, aumentar ventas en el sector petrolero, fidelizar clientes y aumentar prospectos de clientes, obtener certificaciones de funcionamiento, incrementar pagos de facturas antes de su vencimiento, aumentar la satisfacción del cliente, lograr la certificación del Sello T y contar con personal especializado en PRL y salud ocupacional, aumentar el capital económico, obtener mayor financiamiento para mejorar el capital de trabajo.

Finalmente se pudo fijar en la planificación estratégica un plan de acción donde se puede apreciar la asociación de las normas ISO 9001 de la calidad e ISO 45001 de la SST para con los objetivos estratégicos y desarrollar cada uno de ellos con indicadores, metas y frecuencia de cumplimiento.

RECOMENDACIONES

Se tiene varias recomendaciones para la Empresa TIM, entre ellas se detalla las más relevantes:

- Realizar periódicamente un análisis FODA y evaluar los factores que podrían presentarse en un futuro y que podrían afectar al Sistema Integrado de Gestión de la Empresa, de esta manera se puede armar estrategias.
- Los responsables de cada área o delegados deben evaluar el desempeño de la organización frente a los objetivos establecidos, en el tiempo sugerido.
- La organización debe comprometerse a ejecutar el plan de acción aplicando lo sugerido empleando las buenas prácticas para alcanzar los resultados previstos.
- Implementar los indicadores de gestión a fin de valorar hasta qué punto o en qué medida se han logrado cumplir los objetivos estratégicos, tal como lo dice las normas ISO, de esta forma se sabrá si las metas se están cumpliendo en la frecuencia de tiempo establecidas para cada uno de ellos.
- La organización debería lograr obtener la certificación del Sello T y contar con personal especializado en PRL y salud ocupacional para controlar los riesgos y prevenir accidentes tal como lo menciona la norma ISO 45001 de SST.
- Elaborar y cumplir el programa de capacitación para lograr las acreditaciones que validen el funcionamiento adecuado de la Empresa.
- Implementar programas de prevención en seguridad y riesgo laboral para los operativos e implementar una filosofía de trabajo seguro.
- Implementar la matriz de riesgos específica para cada puesto de trabajo, para identificar los peligros y evaluar los riesgos, de esta manera se podrá tomar acciones correctivas con la finalidad de capacitar al personal en SST y así prevenir y reducir riesgos o accidentes de trabajo.
- Lograr el compromiso de la alta dirección ejerciendo la responsabilidad efectiva, mediante políticas de mejora de la calidad y de la SST,

implementando programas de capacitación para el personal con el fin de mejorar sus competencias en funciones de gestión de todas las áreas de la organización.

- Lograr el compromiso de todos los miembros de la organización a través de los objetivos trazados y las políticas de la calidad y de la SST, delegando responsabilidades y procurando la mejora continua de su desempeño, de su cultura organizacional y una buena filosofía de gestión empresarial.
- Gestionar la manera de potenciar su musculo financiero a través de entidades financieras, para lograr obtener su capital de trabajo y poder sustentar proyectos de gran escala.
- Conseguir ocupar nuevos nichos de mercado, mediante los objetivos estratégicos trazados por la organización y un estudio de mercado que permita brindar los mejores estándares de la calidad en sus servicios.
- Potenciar la satisfacción del cliente e ir evaluando si se está cumpliendo con el objetivo y con lo establecido por la norma ISO 9001 con respecto al enfoque al cliente y de las buenas prácticas para alcanzar los resultados previstos de la calidad en el servicio.
- Planificar oportunamente las acciones necesarias para abordar los riesgos y oportunidades e implementar guías de prevención de riesgos laborales.
- La organización debe ejercer un plan para la elaboración de la información documentada y mantenerla al alcance de los interesados, en especial de los programas de mejora continua para en el futuro implementar un Sistema Integrado de Gestión seguro y confiable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Normas

Organización Internacional de Normalización ISO (2015). **Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos**. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 9001: 2015. (ISO 9001:2015).

Organización Internacional de Normalización ISO (2018). **Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – Requisitos**. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 45001: 2018. (ISO 45001:2018).

Organización Internacional de Normalización (2015). **Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario**. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015).

Acuerdo Ministerial

Ministerio de Relaciones laborales de la República del Ecuador. (2021). **Acuerdo ministerial 221165**.

Reglamentos

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS. (2015). **Seguro general de riesgos del trabajo**.

Ministerio de Relaciones laborales de la República del Ecuador. Código del trabajo (2013). **Registro oficial 167**

Referencias Web

Armijo, M. (2018). **Planificación estratégica e indicadores de desempeño**. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Banguera, A. (2015). Guayaquil. **Diseñar una Propuesta para la Implementación de un modelo de Sistema Integrado de Gestión en Calidad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional para la empresa Industria Cartonera, basada en la aplicación e integración de las normas ISO 9001, ISO 14001, y OHSAS 18001, que permiten aumentar la competitividad en la fabricación de cajas de cartón corrugado.** Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7967/1/TESIS%20DE%20MAESTRIA%20LEONARDO%20BANGUERA.pdf>
- Calso, N. y Pardo, J. (2018). **Guía práctica para la integración de sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.** Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouvum/53626>
- Castillo, L. (2018). **Qué es Planeación estratégica y para qué sirve.** Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Cienfuegos, S. y Millas, Y. (2019). **Seguridad y salud en el trabajo para PYMES según la norma ISO 45001.** Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouvum/123551>
- Cortes, J. (2017). **Sistemas de Gestión de la calidad (ISO 9001:2015).** Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouvum/56053>
- Gonzales, C. y Manzanares, C. (2020). **Sistema de Gestión de la calidad ISO 9001: Guía de Aplicación.** Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouvum/162883>
- Jiménez, C. (2018). **Planeación estratégica en las empresas.** Udlap. Recuperado de: http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf
- Medina, R. (2020). **Planificación estratégica: 3 elementos que debes utilizar en tu empresa.** Recuperado de: <https://branch.com.co/marketing-digital/3-herramientas-de-planificacion-estrategica-que-debes-implementar-en-tu-empresa/>

Nieves, M. (2018). **Origen y evolución de la matriz towns en la administración estratégica siglo XXI.** Recuperado de: https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol5num16/Revista_de%20Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V5_N16_2.pdf

Pérez, C. (2020). **Propuesta de un diseño para un sistema integrado de gestión ISO 9001:2015 e ISO 14001.2015.** Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7175/1/T3095-MGCI-Perez-Propuesta.pdf>

Roncancio, G. (2018). **¿Qué es la planificación estratégica y para qué sirve?** Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Sánchez, C. y Pardo, J. (2014). España. **Éxito de un sistema integrado,** Aenor, Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/bibliouv/53596?as_all=sistemas__integrados_de__gesti%C3%B3n&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as

Libros

Gil, J. (2016). **Técnicas e instrumentos para la recogida de información.** Uned Publicaciones. Madrid.

Gonzales, M. (2006). **Introducción a la metodología de la investigación.**

Hernández, R. (2014). **Metodología de la investigación.** (6ª ed.). McGraw Hill Interamericana de México.

Namakforoosh, M. (2005). **Metodología de la Investigación.** Editorial Limusa. México.

Rodríguez, E. (2005). **Metodología de la Investigación. Universidad.** Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Sordo, A. (2021). **Recolección de datos, métodos, técnicas e instrumentos.**



ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionarios aplicados en la Empresa de construcción de redes eléctricas TIM

Se aplicó cuatro tipos de formatos con el objetivo de conocer el nivel de conocimiento que tienen los miembros de la organización, de la visión, la misión, los valores, las políticas de la organización. Los mismos estuvieron formulados con preguntas relacionadas y orientadas hacia estas aristas, es así que:

- El Cuestionario N1 corresponde a la visión.
- El Cuestionario N2 corresponde a la misión.
- El Cuestionario N3 corresponde a los valores.
- El Cuestionario N4 corresponde a la política.

La forma de formular la tabulación fue a través de una suma al final de las 10 preguntas y luego se procedió a realizar el gráfico tomando los dos últimos valores después de la confianza ponderada (CP), mismos que resultaron del valor total del cuestionario de preguntas menos el 100%.

Cabe aclarar que las respuestas fueron expuestas por el equipo de trabajo miembros de la organización, en base a su criterio con respecto a la organización; considerando la máxima calificación 10 puntos.



CUESTIONARIO N.1

EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR

CONTROLES CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. ¿Conoce cuál es la visión de la Empresa de construcción de redes TIM y como desea verse en los años?	10	6
2. ¿Conoce cuáles son las metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo?	10	6
3. ¿Existe control de calidad de procesos productivos en los servicios que brinda la empresa?	10	7
4. ¿Existe documentación que indique los procedimientos o instructivo que indique como desarrollar las actividades de TIM?	10	6
5. ¿Provisión oportuna de material suficiente y de calidad para la ejecución de los proyectos	10	9
6. ¿Conoce como la empresa desea aportar a la sociedad en el futuro?	10	7
7. ¿Conoce las cualidades profesionales que deben tener quienes trabajen para TIM?	10	8
8. ¿Sabe cómo la Empresa desea que sea conocida?	10	6
9. ¿Sabe cómo lograr que en su puesto de trabajo la Empresa logre ser más eficaz y dinámica?	10	5
10. ¿Conoce como satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente?	10	8
TOTAL	100	68

CP: Confianza Ponderada	100
CV: Conocen la visión	68
DV: desconocen la visión	32



CUESTIONARIO N.2
EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES
ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR

CONTROLES CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. ¿Conoce cuál es la misión de la Empresa de construcción de redes TIM?	10	7
2. ¿Conoce el motivo por el cual fue creada la Empresa?	10	6
3. ¿Sabe a qué se dedica la organización en todas sus ramas y cuál es el servicio que brinda a sus clientes?	10	8
4. ¿Conoce que le hace diferente actualmente a la organización de la competencia?	10	7
5. ¿Conoce cuál es el propósito social de la Empresa?	10	7
6. ¿Coordina de manera oportuna la fiscalización de obras eléctricas ejecutadas?	10	8
7. ¿Existe documentación del requerimiento por parte del cliente para realizar la construcción de redes eléctricas?	10	8
8. ¿Existe diseño del proyecto a ejecutarse?	10	10
9. ¿Existe calidad en la ejecución, montaje e instalación del servicio?	10	9
10. ¿Se evalúa mediante cronograma de la obra el avance de la ejecución del proyecto?	10	9
TOTAL	100	79

CP: Confianza Ponderada	100
CM: Conocen la misión	79
DM: desconocen la misión	21



CUESTIONARIO N.3

EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR

CONTROLES CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. ¿Conoce cuál es la propuesta de valor de la Empresa de construcción de redes TIM?	10	8
2. ¿Conoce cuál es la estrategia de valor de la Empresa y como contribuye a su logro?	10	8
3. ¿Conoce cuáles son los valores corporativos que distingue a la organización de otras?	10	8
4. ¿Sabe si el desarrollo de su actividad en su actual puesto de trabajo encaja en la organización y da valor agregado?	10	9
5. ¿Conoce cuáles son sus principios éticos en el desempeño de sus funciones?	10	10
6. ¿Alguna vez ha sentido que ha traicionado a los valores empresariales?	10	10
7. ¿Considera que la Empresa ha creado identidad corporativa en la ejecución de sus proyectos, demostrando calidad en el servicio que brinda?	10	9
8. ¿Considera que los valores corporativos han atraído y retenido talento profesional?	10	8
9. ¿Considera que las políticas y procedimientos de la organización están alineadas a los valores?	10	8
10. ¿La cultura organizacional brinda confianza a los clientes y da seguridad a los empleados?	10	9
TOTAL	100	87

CP: Confianza Ponderada	100
CV: Conocen los valores	87
DV: desconocen los valores	13



CUESTIONARIO N.4
EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES
ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR

CONTROLES CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. ¿Conoce cuál es la principal función de la política dentro de la Empresa de construcción de redes TIM?	10	6
2. ¿Las políticas permiten el correcto funcionamiento eficaz de la empresa?	10	7
3. ¿Las políticas con las que cuenta la Empresa da fiel cumplimiento a sus procedimientos?	10	8
4. ¿La política de la organización aporta a la mejora continua y es adecuada a la realidad de la empresa?	10	8
5. ¿Existen controles de gestión que permitan evaluar y garantizar el cumplimiento de la política?	10	5
6. ¿Conoce si la organización cuenta programas o instrucciones para seguridad laboral?	10	7
7. ¿Considera que la Empresa ha demostrado calidad en el servicio que brinda como parte de su política?	10	9
8. ¿Considera que la Empresa cuenta con personal profesional y competente con un talento humano adecuada en la ejecución de proyectos?	10	9
9. ¿Considera que los protocolos y procedimientos a seguir para cualquier obra están alineadas a la política de la organización?	10	8
10. ¿El compromiso y el enfoque de la Empresa está en base a la calidad del servicio que brinda y en el desarrollo de los empleados otorgando seguridad laboral?	10	6
TOTAL	100	73

CP: Confianza Ponderada	100
CP: Conocen la política	73
DP: desconocen la política	27

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2. Política Integral de Gestión Estratégica.



**POLÍTICA INTEGRAL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE REDES
ELÉCTRICAS TIM-ECUADOR**

GEST PO-001

VERSIÓN: 5.0

FECHA DE INICIO: 26/06/2021

REVISIÓN: 01

La Empresa TIM, es una Empresa ecuatoriana y privada; su actividad económica principal es de Ingeniería Eléctrica especializada en el servicio de construcción de redes eléctricas de medio y bajo voltaje; con ello la Planificación, Diseño, Construcción, Fiscalización, Repotenciación y Auditorías de Sistemas Eléctricos y Telefónicos.

- Estamos comprometidos con establecer estándares de calidad y lograrlo a través de la satisfacción de nuestros colaboradores de la Empresa ya que nuestros servicios son integrales, maximizando la eficiencia y la calidad de nuestros procesos.
- Contamos con personal capacitado y especializado para brindar eficiencia en la construcción de redes eléctricas de medio y bajo voltaje como en sus instalaciones, desarrollando nuestros trabajos con altos estándares de calidad de manera técnico y cognitivo.
- En los aspectos financieros y de infraestructura generamos estrategias comerciales que conllevan a tener una mayor ventaja competitiva.
- Contamos con un ambiente de trabajo de valores y virtudes en los empleados como compañerismo, colaboración y buen trato hacia el cliente siendo un plus el valor agregado al mismo.
- Consideramos que poseemos los recursos necesarios para cumplir con la visión de la empresa y expandirnos hasta alcanzar la

satisfacción del cliente no solo para la provincia de Tungurahua sino también a nivel nacional.

- Conscientes del avance en el que se encuentra el sector eléctrico, buscamos la mejora continua en el desempeño de las funciones y competencias del personal por ello contamos con personal capacitado de acuerdo a la Ley del Acuerdo Ministerial 221165 para el sello T, reconocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) para el cumplimiento de normativas de seguridad laboral, como también es de importancia el trabajo por lograr la certificación bajo normas ISO en especial de la calidad y de seguridad y salud en el trabajo.
- Nuestro compromiso busca asegurar el cumplimiento y respeto de las negociaciones y contratos legales con nuestros clientes tanto del sector público, como privado.
- Comprometidos con la mejora continua de nuestros procesos, buscamos la sostenibilidad medioambiental y la prevención de riesgos en trabajos de alta tensión, coordinando responsablemente con entidades estatales como la Empresa Eléctrica Quito, para la suspensión de energía de alta tensión en las áreas de ejecución de los proyectos, para evitar accidentes que lamentar y precautelar la seguridad y salud en el trabajo.
- Sin ser un contingente de peligro para la sociedad, también gestionamos los impactos ambientales asociados a las actividades dentro de nuestra empresa como el reciclaje de los desechos de cables de proyectos ejecutados, enfocándonos en planes estratégicos para mitigar los impactos ambientales que podría ocasionarse por el cobre del cable en descomposición que pueda estar expuesto al medioambiente.

De esta forma gestionamos el mejoramiento continuo de la empresa, aseguramos procesos efectivos en la calidad y previniendo riesgos de seguridad y salud en el trabajo del Sistema Integrado de Gestión cumpliendo con la Ley del Acuerdo Ministerial 221165 del ministerio de relaciones laborales basados en la legislación en seguridad y

salud ocupacional del IESS para riesgos laborales, considerando el Artículo 14 de la Constitución de la República del Ecuador donde se reconoce “el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y económicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, Sumak Kawsay”.

Estos compromisos son asumidos por la alta dirección de TIM-Ecuador; y difundida a nuestros colaboradores y partes interesadas pertinentes.

Firma Gerente General

Fuente: Elaboración propia