

TESINA FINAL DE GRADO <sup>1</sup>

**“Diagnóstico del Sistema de Gestión Integral de una pyme que opera en el rubro del Oil & Gas. Caso de Estudio”**

Sosa, Débora Gisela / [sosa\\_debora12@hotmail.com](mailto:sosa_debora12@hotmail.com)

Directora: Cortez, Estela / [estela.cortez@faea.uncoma.edu.ar](mailto:estela.cortez@faea.uncoma.edu.ar)

Universidad Nacional del Comahue

Recibido 14/11/2024 – Aceptado 6/11/2025

**Objetivo principal:**

Evaluar el estado actual del Sistema de Gestión Integral en la empresa NT Construcciones con el propósito de identificar eventuales oportunidades de mejora.

**Objetivos específicos:**

- Caracterizar a la empresa objeto de estudio.
- Describir la situación actual del Sistema de Gestión Integral implementado en la pyme caso de estudio.
- Señalar las principales barreras encontrados en la implementación del SGI dentro de la empresa en relación con las necesidades específicas del sector Oil&Gas.
- Identificar oportunidades y proponer mejoras a partir del diagnóstico del SGI.

**Metodología:**

El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo, ya que se centró en describir el estado de implementación del Sistema de Gestión Integral (SGI) en una empresa específica, con el objetivo de identificar posibles áreas de mejora y ofreciendo recomendaciones para optimizar su implementación.

El enfoque utilizado es del tipo mixto. El análisis cualitativo posibilitó una exploración más profunda del objeto de estudio al trabajar con un caso específico, valorando las interpretaciones de los participantes. Por otro lado, los datos numéricos (estadísticas descriptivas) provenientes del análisis cuantitativo se emplearon para mejorar la precisión de los resultados.

Como estrategia general para la recolección de información se definió un estudio de caso. En consecuencia, la unidad de análisis definida fue la empresa NT Construcciones.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en el trabajo de investigación fueron:

- Entrevista: Esta técnica se utilizó en la etapa de recolección de información del diagnóstico organizacional para conocer el contexto interno y externo de la organización y para recoger datos sobre el sistema de gestión integral que se estaba implementando.

---

<sup>1</sup> Para la obtención del título de Licenciada en Administración

- Análisis documental: Los documentos de origen pueden presentar una variedad de naturalezas, ya sea personal, institucional o grupal, tanto formales como informales. Para este estudio, se recurrió a fuentes internas como informes de sectores, Manual SGI, informes de auditoría y departamentales, Documentos Programa y Metas y Pautas de trabajo, así como a documentos electrónicos y a la página web corporativa.
- La observación: En esta investigación se empleó la observación no participante (observación pasiva, mediante la que se recopiló información desde fuera del grupo social que conforma la empresa, sin intervenir en él) para registrar datos sobre la infraestructura de la organización, sus dependencias y sus recursos físicos.

Finalmente, sobre la población de 130 empleados de la empresa, se realizó un muestreo no probabilístico que implicó la recolección de la muestra sin garantizar a todos los sujetos de la población las mismas oportunidades de selección. Dentro de este tipo, se optó por un muestreo deliberado el cual consistió en la selección de 7 (siete) informantes claves quienes contaban con conocimiento y experiencia en las áreas consultadas.

#### **Marco teórico:**

En el marco teórico de esta investigación se desarrollaron, en primer lugar, los conceptos y herramientas de relevancia para realizar el diagnóstico organizacional de la empresa objeto de estudio, como la herramienta de análisis del macroambiente P.E.S.T, y para realizar el análisis del entorno interno se optó por desarrollar los conceptos de las herramientas CANVAS y matriz FODA.

En segundo lugar, se profundizó en los conceptos de sistema de gestión integral, los beneficios del mismo y los organismos certificadores de estos sistemas. Además, se desarrollaron los conceptos de normalización y del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y la Norma ISO 9001:2015, Sistema de Gestión Ambiental (SGA) y la Norma ISO 14001:2015 y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y la Norma ISO 45001:2018 , así como las estructuras de estas normas.

Finalmente, se describieron las características de las pymes que se desarrollan en el rubro del Oil&Gas y su relación con la importancia de los sistemas de gestión.

#### **Conclusiones:**

De acuerdo con los objetivos específicos planteados se arribó a las siguientes conclusiones:

La organización forma parte del tercer nivel de empresas dentro del clúster de Vaca Muerta, ya que ofrece servicios a las empresas ubicadas en el primer y segundo nivel. Dado el impacto esperado de la producción de petróleo y gas en el país, especialmente en la provincia de Neuquén, se anticipa un aumento en la demanda de servicios por parte de estas empresas, lo que podría beneficiar significativamente a la empresa en cuestión.

Una de las fortalezas de la empresa radica en su amplia experiencia en el sector, lo que le permite ofrecer soluciones técnicas y económicas adaptadas a las necesidades y expectativas de sus

clientes. Sin embargo, la falta de equipamiento propio y la escasez de mano de obra calificada en el mercado podrían limitar la cantidad de proyectos que la empresa pueda realizar, si fuera necesario.

A través del análisis documental, se identificó que, aunque existe un mapa general de procesos, no todos estos cuentan con procedimientos, asignación de responsabilidades, asignación de recursos o instructivos de trabajo correspondientes, lo que evidencia una falta de estandarización. Esto es un requisito clave para la implementación de normas de gestión o del SGI.

Se evidencia la ausencia de un enfoque sistémico en la organización, lo que impide una visión integral de los procesos. Además, se detectó que cada departamento gestiona sus tareas de forma aislada, sin considerar el impacto que tiene su área en las demás. Esto resulta en problemas de comunicación entre los departamentos, ineficiencias en el uso de los recursos, trabajo duplicado o reprogramaciones.

Se observa que el tipo de organigrama de la organización dificulta la comprensión de la comunicación entre puestos y áreas. Se destaca el valor añadido del know-how y la experiencia en el sector, lo cual es fundamental para la organización, ya que ha contribuido a construir una imagen de confiabilidad ante sus clientes.

Se observa una gestión deficiente de los recursos físicos, especialmente en lo que respecta a vehículos y maquinaria.

En cuanto a la comunicación interna, se han establecido medios de comunicación entre los colaboradores, quienes conocen qué canal utilizar según el tema o la persona a la que deseen comunicarse. Sin embargo, no existe un procedimiento de comunicación para las demás partes interesadas.

En cuanto a las principales barreras encontradas en la implementación del SGI dentro de la empresa, específicamente en relación con las necesidades del sector Oil & Gas de los datos permiten concluir que:

El sector Oil & Gas está sujeto a numerosas regulaciones y estándares de seguridad, medio ambiente y calidad. Garantizar el cumplimiento de todas estas normativas puede ser un desafío para la implementación del SGI. Sus operaciones suelen ser complejas y multifacéticas, lo que dificulta la integración de todos los aspectos del SGI en todas las áreas operativas de la empresa.

La industria del petróleo y el gas es dinámica y está sujeta a cambios tecnológicos, económicos y regulatorios constantes. La implementación del SGI debe adaptarse a estos cambios y ser lo suficientemente flexible para responder a las nuevas demandas y desafíos. Además, requiere recursos financieros, humanos y tecnológicos adecuados. La falta de estos recursos puede dificultar la implementación y el mantenimiento del SGI en el tiempo.

**Bibliografía:**

- Abad Puente, J. & Toledo Ledesma, A. (2012). Aspectos clave de la integración de sistemas de gestión. Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).
- Alzate-Ibañez, A. M., Ramírez Ríos, J. F. & Bedoya Montoya, L. M. (2019). Modelo para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y ambiental en una empresa SIDERÚRGICA. *Ciencias Administrativas*, 13, enero o junio. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/3810>
- Antúnez Saiz, V. I. (2016). Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación- Introducción a la investigación científica. Episteme C.A.
- Bianchi, M. A. (2014). Hacia la integración de dos sistemas de gestión (OHSAS 18001 e ISO 14001): Adecuación documental. Universidad Nacional de Luján. <https://ri.unlu.edu.ar/xmlui/handle/reduinlu/484>
- Bolívar Rivera, F. A. (2015). Enfoque para la integración de sistemas de gestión en empresas de servicios del sector hidrocarburos. *Revista Signos “Investigación en sistemas de gestión”*, 1 (7), 127-143 <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2015.0001.09>
- Camisón, C., Cruz, S. & González, T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Educación S.A.
- Campos Sánchez, F., López Aranda, M., Martínez Castellanos, M., Ossorio Martín, J., Pérez García, J., Pérez García, J., Tato Vila, M. (2018). Guía para la implementación de la norma ISO 45001 “Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo”. FREMAP.
- Carrera Endara, C., Ligña Cumbul, C., Moreno Cueva, R. & Morales Carrera, R. (2018). Sistemas de Gestión de Calidad. Grupo Compás.
- CEP. (2022). Características de las PyMEs proveedoras de la cadena de petróleo y gas- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores-Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. Investigaciones en Red.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. [https://degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest/](https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/)
- Chiavenato, I. (2001). Administración- Teoría, proceso y práctica. Colombia: McGraw-Hill.
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación.
- Duran, M. M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional De Administración*, 3(1), 121–134. <https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477>
- Fernández Güereña, L., Maestre, P. R. (Agosto de 2017). Barreras de las PyMEs. Propuestas para superarlas. Estudio comparado de las PyMEs del Alto Valle de Río Negro y las de Neuquén capital. Resultados o avances de proyectos de investigación o extensión. Universidad Nacional del Comahue.
- Fernández, J. L. & Sanjuán, A. B. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*. ISSN 1889-7304, 6, 130-143. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3980299>
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107), 69-80 <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252>
- Flick, U. (2022). Introducción a la Investigación Cualitativa. Morata.
- Gil Albarracín, Z., & Moreno Rodríguez, I. (2021). Sistemas integrados de gestión en el sector minero. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2), 327-362. <https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688012/html/>

- González, T., Camisón, C. & Cruz, S. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques y sistemas. Pearson Prentice Hall.
- Güeler, E. (2022). Desarrollo e implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad, medioambiente, seguridad y salud en el trabajo. Universidad Nacional de La Pampa. Facultad de ingeniería. <https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/8287>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, E. y Baptista Lucio, P. (2016). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.
- Landriscini, G. (2019). El trabajo flexible en los reservorios no convencionales en Vaca Muerta. Condiciones y medio ambiente, riesgos e impactos en la salud. Instituto Patagónico de Estudios en Humanidades y Ciencias Sociales.
- Landriscini, G. (2021). Hidrocarburos y desarrollo regional. Una herramienta para la promoción de las Pymes y el aprendizaje tecnológico sectorial. *Cuadernos De Investigación. Serie Economía*, (10), 106-140.
- Lenz Vierling, N. V. (2021). Diagnóstico de la situación inicial en IPE NEUQUEN y propuesta de implementación de la norma ISO 45001:2018. Universidad Nacional del Comahue. <http://rdi.uncoma.edu.ar/handle/uncomaid/16649>
- Lorenzon, E. E. (2020). Sistemas y organizaciones. Repositorio de la Universidad Nacional de la Plata.
- Losada Tejada, F. & Peña Guarin, G. (2009). Reflexiones sobre las características constitutivas de la gestión integral. SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, 1 (2), 79-33. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=560458731009](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560458731009)
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones. RID Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Muñoz, J. E. (21 de Noviembre de 2017). CLÚSTER: recorrido teórico del concepto y análisis de caso del sector hidrocarburífero en la Cuenca Neuquina. RID Universidad Nacional del Comahue.
- Murano, C. H. (Julio de 2019). Gestión de Calidad en Argentina: La implementación de la norma ISO 9001:2015. Universidad Nacional de San Martín. Escuela de Economía y Negocios. Repositorio Institucional de la UNSAM <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/953>
- Neiman, G., & Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. Gedisa. Organización Internacional de Normalización. (Julio de 2023). iso.org. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Osterwalder, A., & Pigneur , Y. (2009). Generación de Modelos de Negocio. Deusto.
- Porter, M. (1987). Ventaja Competitiva. REI-CECSA
- Rodríguez, M. D. (2009). Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Scribano, A. (2008). El proceso de investigación social cualitativo. Prometeo.
- Soler, V., & Ruslan, E. (2015). Sistemas Integrados de Gestión y los beneficios. *3C Empresa*, 3(4), 246-257.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). Administración Estratégica-Teoría y Casos. The McGraw-Hill Companies.
- UNE. (2005). Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión. Norma UNE 66177. AENOR.