

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN
APLICADOS A EMPRESAS ECUATORIANAS DE EXTRACCIÓN DE
CRUDO**

LCDA. KAREN PAOLA MORENO ALBUJA

DIRECTOR: ECON. SANTIAGO NICOLÁS NÁJERA ACUÑA, MSc.

QUITO, 2015

DIRECTOR DE TESIS:

Econ. Santiago Nicolás Nájera Acuña, MSc.

INFORMANTES:

Ing. Fabián Cueva Brito, Mgtr.

Ing. Nelson Santiago López, MBA.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres, porque a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, y han sido mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba, sin dudar ni un solo momento de mis habilidades y capacidad. Por ellos soy lo que soy ahora.

Les amo con mi vida

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Mi sincero agradecimiento a toda mi familia por brindarme su apoyo.

A mis padres, quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica: creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

Gracias Dios. Gracias María Caridad que desde el cielo me guías, hija de mi corazón. Gracias a mis hermanos y cuñadas, y finalmente gracias a mis sobrinas Mariapaz, Emilia Valentina, Isabela Victoria y Benjamín Alejandro.

Karen Paola Moreno Albuja

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	ix
INTRODUCCION	1
1. MODELOS DE GESTIÓN	4
1.1 ADMINISTRACIÓN	4
1.1.1 La calidad en el proceso administrativo.....	5
1.2 MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL – EXCELENCIA	10
1.2.1 Modelo de Deming.....	10
1.2.2 Modelo Malcolm Baldrige	16
1.2.3 Modelo EFMQ de Excelencia	22
1.2.3.1 Fundamentos y características del modelo EFQM de excelencia.....	24
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	28
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	28
2.1.1 Factor económico	28
2.1.2 Factor político	32
2.1.3 Factor social	33
2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	34
2.2.1 Exportaciones por tipo de producto y destino.....	34
2.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	40
2.3.1 Antecedentes institucionales	40
2.3.2 Estrategia corporativa.....	42
2.3.3 Mapa de procesos	44
3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	46
3.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	46
3.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA	48

3.3	DEFINICIÓN DE ESCALA DE MEDICIÓN	50
3.4	ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	51
4.	GUIA DE APLICACIÓN MODELO EFQM.....	66
4.1	ETAPA PREVIA.....	67
4.2	ETAPA DE AUTOEVALUACIÓN.....	68
4.2.1	Metodología de calificación.....	70
4.2.2	Criterios del modelo.....	71
4.2.3	Calificación de los criterios del modelo.....	75
4.3	ETAPA DE LA ELABORACIÓN Y AUTOMEJORA.....	79
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES.....	83
	BIBLIOGRÁFICAS	85
	ANEXOS	89
	ANEXO 1	90
	ANEXO 2	92
	ANEXO 3	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°	Descripción	Pág.
Tabla N° 1	Principales teóricos de la calidad total	9
Tabla N° 2	Modelo Deming	13
Tabla N° 3	Fundamentos del modelo de Baldrige	16
Tabla N° 4	Criterios y subcriterios de Baldrige	21
Tabla N° 5	Conceptos fundamentales de la excelencia	26
Tabla N° 6	Exportaciones petroleras y no petroleras 2007 – 2014	37
Tabla N° 7	Exportaciones totales por destino	38
Tabla N° 8	Distribución de los encuestados	47
Tabla N° 9	Indicadores modelos de calidad	49
Tabla N° 10	Resultados generales	52
Tabla N° 11	Criterios del modelo Deming	55
Tabla N° 12	Parámetros del modelo Deming	57
Tabla N° 13	Criterios del modelo EFQM	58
Tabla N° 14	Parámetros del modelo EFQM	60
Tabla N° 15	Criterios Baldrige	61
Tabla N° 16	Parámetros Baldrige	63
Tabla N° 17	Comparación de los modelos	64
Tabla N° 18	Orden de la calificación	65
Tabla N° 19	Criterios y aspectos de evaluación 1-5	72
Tabla N° 20	Criterios y aspectos de evaluación 6-9	73
Tabla N° 21	Unidades estructurales empresa hidrocarburífera	74
Tabla N° 22	Puntuación de los subcriterios EFQM	77
Tabla N° 23	Esquema de seguimiento y valoración	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°	Descripción	Pág.
Figura N° 1	Criterios de Baldrige	17
Figura N° 2	Premisa del modelo EFQM	24
Figura N° 3	Tasa de crecimiento anual	29
Figura N° 4	Inflación anual	30
Figura N° 5	Evolución de la balanza comercial del Ecuador	31
Figura N° 6	Composición de las exportaciones	35
Figura N° 7	Composición porcentual de las exportaciones	35
Figura N° 8	Composición de las exportaciones por destino	39
Figura N° 9	Crecimiento promedio exportaciones por destino	40
Figura N° 10	Mapa de procesos	45
Figura N° 11	Distribución de los encuestados	48
Figura N° 12	Escala de medición de la encuesta	50
Figura N° 13	Resultados generales	53
Figura N° 14	Resultado de los parámetros	54
Figura N° 15	Resultado del Modelo de Deming	56
Figura N° 16	Resultado del Modelo EFQM	59
Figura N° 17	Resultado del Modelo de Baldrige	62
Figura N° 18	Etapas para la implementación EFQM	67
Figura N° 19	Etapa Previa	68
Figura N° 20	Metodología REDER	70
Figura N° 21	Criterios Modelo EFQM	71
Figura N° 22	Ponderación entre criterios EFQM	76
Figura N° 23	Elaboración de los planes de mejora	79

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se concentra en el análisis comparativo de los modelos de gestión de calidad, la metodología de Deming, EFQM y Baldrige. La parte práctica de la investigación constituye su aplicación en las empresas de extracción de crudo en el país, para lo cual se realiza un análisis situacional del sector, fundamentado en aspectos políticos, económicos y sociales; así como el diagnóstico del sector exportador del país, ya que las empresas de extracción de crudo se enfocan en la exportación, y son de suma importancia para el país, por el flujo de fondos fruto de las ventas internacionales de petróleo.

El componente teórico de la investigación establece el análisis comparativo de los preceptos conceptuales de los modelos de calidad mencionados; el objeto de este análisis es conocer el alcance de cada modelo, así como sus indicadores y criterios en los cuales se fundamentan para crear una cultura de calidad en las organizaciones. El precursor del enfoque de calidad es Deming, con su metodología utilizada en la industria japonesa, para la cual los parámetros de excelencia son un distintivo de marca en los principales sectores industriales a nivel mundial. Por otro lado, el modelo europeo tiene un carácter de mayor flexibilidad, y se enfoca en la autoevaluación en las organizaciones y su capacidad para generar planes de mejora en base al liderazgo de su gerencia.

El modelo escogido para generar la guía de aplicación para las empresas hidrocarburíferas es el modelo EFQM, debido a factores relacionados con su inclinación por los resultados, en base a indicadores y al liderazgo de su gerencia para conseguir los resultados claves. La guía de aplicación contiene una ruta específica que marca los pasos que deben seguir las organizaciones que busquen implementar el modelo EFQM para sus procesos administrativos, comerciales y financieros.

El resultado final se consiguió después de una investigación de campo con personal de una empresa estatal de hidrocarburos.

INTRODUCCION

El Tema de mi disertación es el análisis comparativo de los modelos de gestión aplicados a empresas ecuatorianas de extracción de crudo.

Escogí este tema porque el Ecuador es un país productor y exportador de petróleo, y es imperativo mantener un nivel de responsabilidad social y comunitaria dentro del sector; utilizando tecnología de punta y las más altas innovaciones técnicas, con la finalidad de que el impacto en la comunidad y en el medio ambiente sea mínimo, se conseguirá el resultado que se espera del buen uso de ese recurso nacional.

Desde el punto de vista de la academia, este tema también es importante, porque es responsabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y específicamente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, responder a los problemas y desafíos de la sociedad. Esta disertación pretende aportar con un modelo de gestión de calidad acorde con las necesidades de la industria petrolera ecuatoriana.

Con la realización de esta disertación hago posible el cumplimiento de un objetivo más en mi vida, en donde valoro la dedicación, el esfuerzo y la importancia que esto significa para contribuir desde mi posición de profesional al desarrollo de mi patria. La investigación parte de una constatación empírica: en Ecuador no existe un modelo de gestión específico que se adapte a la administración técnica y financiera de las empresas dedicadas a la extracción de crudo, y al no existir un modelo específico de gestión para la extracción de crudo, las empresas ecuatorianas ejecutan los trabajos, en muchos de los casos, sin una buena planificación y control de sus procesos.

Este punto de partida genera preguntas que deben ser respondidas:

¿Es necesario que las empresas ecuatorianas dedicadas a la extracción de crudo apliquen un modelo de gestión en sus procesos para hacer más segura y apropiada su producción, dentro de la operación?

¿Dentro del mercado ecuatoriano se han elaborado modelos de gestión orientados a la realidad del país?

¿Es necesario definir un modelo de gestión óptimo para empresas dedicadas a la extracción de crudo?

¿Qué modelo de gestión es factible aplicar en la industria hidrocarburífera, en el Ecuador?

La respuesta a estos interrogantes me lleva a proponer, para esta disertación, los siguientes objetivos:

- Realizar un análisis comparativo de los tres modelos de gestión propuestos en esta disertación, a fin de proponer un modelo aplicable a la solución de los problemas administrativos y operativos actuales de las empresas dedicadas a la explotación de crudo.
- Definir un modelo de gestión específico, que sea el más apropiado para ser aplicado en empresas ecuatorianas dedicadas a la extracción de crudo.
- Contribuir con la industria hidrocarburífera con un modelo de gestión con un diseño apropiada para nuestra realidad.
- Comparar los modelos de gestión más utilizados en el mundo entero, en la industria hidrocarburífera.

El contenido del análisis comparativo de los modelos de gestión se basa en el modelo Japonés de Deming, creado en 1951, el modelo Americano de Malcolm Baldrige, creado en 1987, y el Europeo E.F.Q.M, creado en 1988.

El estudio del análisis comparativo de modelos de gestión se orienta a empresas ecuatorianas dedicadas a la extracción de petróleo sobre superficies de terreno (onshore), en las provincias de Sucumbios, Orellana, y Napo.

La investigación se centrará en el estudio comparativo de la aplicación de los modelos de gestión seleccionados durante los años 2012 y 2013.

Los métodos a utilizar para esta investigación son los siguientes:

Método cualitativo: La aplicación de este método permite identificar los aspectos más relevantes en cada uno de los modelos de estudio, de esta manera obtengo las características propias de cada uno de ellos. Desde un amplio escenario, como un todo, me permite remontarme en la historia, con la finalidad de identificar los aspectos más relevantes, que han permitido el desarrollo y crecimiento de las industrias.

Método de investigación bibliográfica: este método permite acceder a los documentos primarios y secundarios que contienen información necesaria para la investigación, empleando diferentes técnicas o estrategias para localizarla e identificarla.

1. MODELOS DE GESTIÓN

1.1 ADMINISTRACIÓN

Definir esta actividad humana es algo complejo, no obstante, cito algunos conceptos que nos permiten situarnos en nuestro tema.

Ramírez (2007) en su investigación mencionó que “administrar (del latín *administrare*), significa etimológicamente servir. En este sentido, puede definirse la administración como la acción de servir a otro, de cuidar los bienes de otro. Por extensión, administrar significa encargarse y cuidar de los asuntos de uno mismo. Cuidar y manejar los propios bienes y recursos” (pág. 26).

La palabra administración, se forma con el prefijo *ad* hacia y con *ministration*; esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación, la etimología del vocablo *minister* es diametralmente opuesta a la de *magister* (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función, *minister*, expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro. (Reyes Ponce, 2004, pág. 2)

Bustos Farías (2003) señaló en su obra:

Didácticamente se puede pensar que es un proceso formado por las funciones de planeación, organización, integración de recursos, dirección y control. Es una actividad que se aplica a cualquier tipo de organizaciones, públicas, privadas, lucrativos o de beneficencia pública. Es aplicable por los administradores de todos los niveles

organizaciones ejecutivos, gerentes, supervisores, en general todos aquellos que tienen bajo su mando recursos y personas para lograr ciertas metas. (pág. 113)

Reyes Ponce (2004) describió las siguientes características de la administración:

- ❖ ***Su universalidad:*** el fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el estado, en el ejercicio, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
- ❖ ***Su especificidad:*** aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (empresa, funciones económicas, contables, productivas), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ver un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.
- ❖ ***Su unidad temporal:*** aunque se distingan etapas, fases y elementos de los fenómenos administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- ❖ ***Su unidad jerárquica:*** todos cuantos tiene carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración.

1.1.1 La calidad en el proceso administrativo

Una funcionalidad que es intrínseca de las sociedades modernas es la administración; con la evolución en el uso de los recursos humanos, tecnológicos y financieros se ha constituido en un factor común para denotar el éxito o fracaso de cualquier emprendimiento, sin importar el tamaño o el sector en el cual se desarrolle la actividad. Es así que para valorar el aporte de la administración a la evolución de la sociedad moderna, es importante conocer su concepto. A criterio de Koontz (2009), “la administración se

define como el proceso de diseñar y mantener en un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas” (p. 4).

Del concepto se puede determinar que la administración es la ciencia, por antonomasia, que se encarga de las relaciones de las personas en un ambiente laboral, con el fin de conseguir un objetivo común, que por lo general, en las organizaciones modernas es alcanzar los óptimos niveles de productividad, que permitan maximizar la rentabilidad del capital invertido.

Pino (2008) señaló que “la gestión de la calidad se compone de un conjunto de prácticas gerenciales que han sido agrupadas de manera similar en diferentes modelos de gestión, para poder ser transmitidas e implementadas por las organizaciones” (p. 27). Porque, la ciencia administrativa provee a las actividades empresariales un orden sistemático, a este criterio, se lo conoce como proceso; de esta manera lo define Ramírez (2007): “la administración es un proceso que consiste en proveer, organizar, dirigir y controlar” (p. 4).

Lo mencionado anteriormente está respaldado por Robbins (2007): “es el proceso de realizar actividades y terminarlas eficientemente con y a través de otras personas” (p. 3). Para que el proceso administrativo tenga un valor relevante para las organizaciones, es importante el trabajo en equipo, con el fin de lograr un objetivo común; es muy difícil obtener resultados si existen diversos grupos sin conexión alguna.

Hurtado afirma (2008):

El proceso administrativo es una herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente sus trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que estos cumplan con el proceso administrativo.
(p. 47)

Son puntos claves en la administración moderna aspectos como el trabajo en equipo y la consecución de objetivos; esto es importante para las organizaciones para mantener e

incrementar su espacio en el mercado; en el caso de las organizaciones no gubernamentales, donde el objetivo principal no es la maximización de la utilidad sino el ampliar con su cobertura de servicios a los beneficiarios, estos conceptos tienen el mismo valor e importancia.

A criterio de Jones (2010), “el tema principal de la administración es ayudar a las organizaciones a hacer el mejor uso de los recursos para conseguir sus metas; y como, lo consiguen este objetivo, realizando las cinco funciones básicas de la administración” (p. 12).

Las funciones que caracterizan a la función administrativa se definen en la siguiente manera:

- “Planificar, determina los objetivos que se desea alcanzar en el futuro y las acciones que se debe emprender para el logro de los mismos” (Jones, 2010, pág. 12).
- “Organizar, es la composición básica de la estructura de la organización, donde intervienen criterios técnicos para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades” (Jones, 2010, pág. 12).
- “Dirigir, implica transmitir al recurso humano la motivación necesaria para que cumplan a cabalidad sus obligaciones y se logre el cumplimiento de los objetivos” (Jones, 2010, pág. 12).
- “Controlar, es establecer estándares de desempeño para medir los resultados obtenidos, para detectar errores y generar los correctivos pertinentes” (Jones, 2010, pág. 12).
- “Coordinar, es ejecutar actividades para optimizar el uso de los recursos en una organización para conseguir los objetivos enmarcados” (Jones, 2010, pág. 12).

En un principio, en las organizaciones, las iniciativas para la calidad se enfocaban en reducir defectos y errores en productos y servicios ofrecidos a sus clientes, mediante el uso

de técnicas estadísticas. Poco a poco, las organizaciones empezaron a reconocer que no era posible lograr mejoras duraderas sin una atención significativa hacia la calidad de las prácticas administrativas cotidianas. (Evans & Lindsay, 2008, pág. 165)

Evans & Lindsay (2008) afirman:

Los administradores empezaron a entender que los métodos que usaban para escuchar a los clientes y establecer relaciones de largo plazo, crear estrategia, medir el desempeño y analizar datos, premiar y capacitar a los empleados, diseñar y ofrecer productos y actuar como líderes en sus organizaciones son los factores que realmente dan lugar a la calidad (p. 10).

La calidad en la administración es una filosofía que se basa en el mejoramiento continuo de las actividades de una organización, siempre manteniendo como énfasis el beneficio en la satisfacción de necesidades del cliente. En este sentido, Robbins (2007) amplía este concepto: “el término cliente se ha extendido más allá de su definición original de comprador externo de la organización para incluir a todos los que tengan que ver con los productos o servicios de la empresa, sean internos o externos” (p. 43).

De acuerdo a lo mencionado por Pino (2008), “la gestión de calidad total se puede definir como una filosofía gerencial orientada a mejorar el desempeño operacional a través de la mejora continua” (p. 26). Esto indica la importancia de la calidad en el proceso administrativo en la actualidad. La incorporación de la calidad no es un asunto de empresas grandes o multinacionales, es una decisión estratégica que las organizaciones deben implementar en sus procesos, para lograr un posicionamiento en el contexto de la competitividad en cualquier tipo de mercado. Es por ello que la calidad deben iniciar los encargados de direccionar la empresa; es así como Agus (2005) indicó: “adoptar la gestión de la calidad total generalmente implica cambios en la forma de encarar el trabajo por parte no solo de los trabajadores, sino también de la alta dirección”.

Los componentes de la calidad y su aplicación en la organización varían de acuerdo a su autor, por lo que, a continuación, se realiza un compendio de los principales teóricos de la calidad en el contexto actual:

Tabla 1.

Principales teóricos de la Calidad Total

DEMING	ISO 9000:2000	MALCOLM BALDRIGE
a) Constancia de propósitos	a) Enfoque en el cliente	a) Liderazgo
b) Adoptar la filosofía	b) Liderazgo	b) La administración del personal
c) No depender de la inspección masiva	c) Involucramiento personal	del c) El enfoque en el cliente
d) No entregar contratos basados en el precio	d) Enfoque en procesos	d) El planeamiento estratégico
e) Mejora continua	e) Enfoque sistémico	e) La información e análisis de datos
f) Entrenamiento	f) Mejora continua	f) La administración de procesos
g) liderazgo	g) Decisiones basadas en datos	g) El desempeño de la calidad, operacional y financiero
h) Desterrar el Temor	h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	
i) Eliminar barreras entre áreas		
j) Eliminar slogans y exhortaciones		
k) Eliminar cuotas personales		
l) Permitir que el personal sienta orgullo por su trabajo		
m) Promover la educación para todos		
n) Elaborar un plan para lograr la transformación		

Fuente: Nieves Nieto, C., & Ros, L. (2006). *Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad*. Valencia: Univerisidad Politecnica de Valencia

1.2 MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL – EXCELENCIA

Calidad Total – Excelencia: es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la Organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, es decir, en general, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general (Sánchez & Granero, 2005, pág. 16). Los modelos de excelencia son:

Conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos que sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a una empresa u organización, o una parte de la misma, hacia la excelencia en la gestión. Los modelos están basados en la estructuración de los principios de la excelencia, de modo que se cubran todas las áreas clave (Membrado, 2008, pág. 9).

Estos modelos surgieron con la idea de servir como un instrumento de autoevaluación para las organizaciones, ya que les permite conocer las pautas y puntos de referencia sobre cómo lograr la excelencia (Sánchez & Granero, 2005). Como es evidente, la calidad forma parte de una concepción amplia de criterios que se concentra en diferentes procesos de las organizaciones, la importancia para la alta dirección es asumir el reto de generar la producción de bienes y servicios en base a los conceptos de calidad, con el fin de satisfacer de mejor manera las necesidades de sus consumidores.

Con los criterios teóricos mencionados, los tres modelos analizados a continuación se constituyen en los referentes de la gestión de la calidad total. El Modelo de Deming es un instrumento de medición de la calidad bajo los parámetros de su autor, y se lo ejecuta en Japón. El Modelo de Malcolm Baldrige es el referente de la gestión de calidad de los Estados Unidos. Y el Modelo EFQM recoge los preceptos de calidad total de la visión europea.

1.2.1 Modelo de Deming

Edward Deming (2008) señaló que su modelo parte de su precepto principal de la gestión de la calidad:

La calidad tiene sus raíces en el conocimiento científico y el concepto de control de calidad persigue el objetivo de lograr mejoras del desempeño del proceso. Para un programa de

gestión de la calidad total tenga éxito, no basta con que la organización se comprometa a tratar de lograr cero defectos en sus procesos sino que debe desarrollar un conocimiento adecuado de las técnicas a implementarse antes de proceder a su ejecución. Los programas de gestión de la calidad total están orientados a obtener mejoras en los resultados de la organización y para esto se requiere del conocimiento científico.

Después de la segunda guerra mundial, Japón tomó como premisa elevar la calidad de vida de su población mediante la revitalización de su economía. Invitaron al Dr. W. E. Deming, especialista norteamericano, a presentar conferencias sobre calidad, lo que produjo un gran estímulo en el sector industrial japonés. En primera instancia Shewart desarrolló el modelo que fuera perfeccionada después por el experto en calidad Deming; entre sus principales aportes están los catorce puntos de Deming y el PDCA o ciclo de Shewart, que se resumen planifique, haga, verifique y actúe (López Cubino, 2004).

El Premio Nacional de Calidad de Japón se instituyó en 1951. Fue la Organización JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) quien creó este modelo, y le dio el nombre de **Deming**, en honor al Dr. Deming, en reconocimiento a su labor en la difusión del Control de Calidad, además de la buena relación que guardaba con JUSE. El premio Deming ha sido clave para la implementación de la cultura de la Calidad Total, en Japón (Membrado, 2008, pág. 9). Bajo este modelo se recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad. El premio Deming, como se dijo anteriormente, lo otorga de manera anual la JUSE, y está dirigido a la empresa cuyo logro esté enfocado en la aplicación de la calidad.

La evaluación del modelo de Deming centra su objetivo en comprobar que mediante la implementación del control de la calidad, en toda la organización, se obtengan óptimos resultados.

Sin embargo, de acuerdo con lo que menciona Membrado, “no requiere que los participantes sigan un modelo previamente definido por el Comité del Premio Deming, en su lugar se espera que los participantes entiendan su situación actual, establezcan sus propios objetivos y que mejoren y transformen ellos mismos toda la organización en su conjunto” (Membrado, 2008, pág. 10).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el premio Deming no se enfoca solamente en los resultados obtenidos por la organización, sino también en el procedimiento utilizado para conseguir los resultados, es decir se evalúa la efectividad en todas las actividades propias de la empresa, y que los objetivos conseguidos se impongan en el futuro. El Modelo Demming se basa en criterios, y éstos a su vez en subcriterios, como se muestra a continuación:

Tabla 2.

Modelo Deming – Criterios y subcriterios

Capítulo	Descripción	Subcriterio
Políticas	“Se analizan como se establecen las políticas de dirección, calidad y control de calidad, y cómo se transmiten a todos los sectores de la empresa. También se evalúa si los contenidos de esta política son adecuados y se presentan con claridad”.	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de calidad y de control de calidad y su lugar en la gestión global del negocio • Claridad de las políticas (objetivos y mediciones prioritarias) • Métodos y procesos para el establecimiento de las políticas. • Relación de las políticas con los planes a corto y largo plazo. • Comunicación de las políticas, comprensión y gestión para alcanzarlas. • Liderazgo de los ejecutivos y mandos. • Idoneidad de la estructura organizativa para el control de calidad y situación del compromiso de los empleados.
Organización	“Se evalúa si los campos de responsabilidad y autoridad están claramente definidos y cómo se promueve la cooperación entre departamentos. También se evalúa cómo está organizada la empresa para llevar a cabo el control de la calidad”	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de la autoridad y responsabilidad. • Situación de la coordinación interdepartamental. • Situación de las actividades de comités y equipos de proyectos. • Situación de las actividades del personal • Relaciones con compañías asociadas (compañías del grupo, proveedores, subcontratistas, compañías de ventas, etc.)
Información (Flujo de la información y su utilización)	“Se evalúa como se recoge y transmite la información interna y externa de la compañía en todos sus niveles. Se evalúa cuáles son los sistemas usados y la rapidez con que la información es recogida, transmitida, evaluada y utilizada”	<ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad de la recogida y comunicación de información externa. • Idoneidad de la recogida y comunicación de información interna. • Situación de la aplicación de técnicas estadísticas para el análisis de los datos. • Idoneidad de la conservación de la información.-Situación de la utilización de la información. • Situación de la utilización de los ordenadores para el proceso de los datos
Estandarización	“Se evalúan los procedimientos para el establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en la que se controlan y sistematizan, así como el uso que se hace de los estándares para la mejora de la tecnología de la empresa”	<ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad del sistema de estándares. • Procedimiento para establecer, revisar y eliminar estándares. • Rendimiento actual en el establecimiento, revisión y eliminación de estándares. • Contenidos de los estándares. • Situación de la utilización y adherencia a los estándares.
Educación y su diseminación.	“Se evalúa cómo se enseña lo que es el control de calidad y cómo reciben los empleados el entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de formación y entrenamiento y sus resultados. • Situación de la concienciación en calidad, concienciación en gestión de trabajos y

Capítulo	Descripción	Subcriterio
Desarrollo y utilización de los recursos	en calidad, mediante cursos de formación o del trabajo diario. Se analiza el grado en que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas. Dentro de esta categoría, se analiza el papel de los círculos de calidad”	entendimiento del control de calidad. <ul style="list-style-type: none"> • Situación del soporte y motivación hacia el autodesarrollo y autorrealización. • Situación del entendimiento y utilización de los conceptos y métodos estadísticos. • Situación del desarrollo de los círculos de control de calidad y de las sugerencias de mejora. • Situación del soporte del desarrollo de los recursos humanos en compañías asociadas • Situación de la gestión del sistema de aseguramiento de la calidad • Situación del diagnóstico de control de calidad
Aseguramiento de la calidad	“Consiste en la evaluación del sistema de calidad de la organización. Engloba los procesos de la producción desde el abastecimiento hasta el cliente final”	<ul style="list-style-type: none"> • Situación del desarrollo de nuevos productos y tecnología • Situación del control del proceso • Situación del análisis de los procesos y su mejora • Situación de la inspección, evaluación y auditoria de la calidad • Situación de la gestión de los equipos de producción • Rotación del ciclo de gestión • Métodos para determinar puntos de control • Situaciones de control interno
Gestión y control	“Encargada de las revisiones periódicas de los procesos de mantenimiento y mejora de la calidad”	<ul style="list-style-type: none"> • Situación de la toma de medidas temporales y permanentes • Situación de sistemas de gestión operativos para costos, cantidades y entregas. • Relación entre el sistema de aseguramiento de la calidad y otros sistemas de gestión operativos. • Métodos de selección de temas y asignación de prioridades • Enlace entre los métodos analíticos y tecnología intrínseca • Situación de la utilización de métodos estadísticos para el análisis
Mejora	“Evalúa el proceso de análisis de los problemas críticos o no relativos a la calidad”	<ul style="list-style-type: none"> • Situación de la conformación de resultados de mejoras y su transferencia a actividades de mantenimiento y control • Contribución de las actividades de los círculos de calidad
Resultados (efectos)	“Se evalúan los resultados producidos en la calidad de productos y servicios gracias a la implantación del control de calidad, Se comprueba también si ha existido mejora en los productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados tangibles (como calidad, entrega, coste, beneficio, seguridad y medio ambiente). • Resultados (efectos) intangibles.

Capítulo	Descripción	Subcriterio
	suministrados desde el punto de vista de la calidad, del coste y de la cantidad, y también si la empresa en su conjunto ha mejorado, no sólo en calidad y beneficios, sino en el modo científico de pensar de sus directivos y de sus empleados en la motivación y en otros beneficios intangibles”	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos para medir y mantener resultados (efectos). • Satisfacción de los clientes y de los empleados. • Influencia en compañías asociadas.-Influencia en las comunidades locales e internacionales.
Planes para el futuro	“Se evalúa si los puntos fuertes y débiles en la situación actual son adecuadamente reconocidos, y en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad”	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados tangibles (calidad, entrega, costo, beneficio, seguridad y medio ambiente) • Resultados intangibles • Métodos para medir y mantener resultados • Satisfacción de los clientes y de los empleados • Influencia en compañías asociadas • Influencia en las comunidades locales e internacionales

Fuente: Membrado Martínez, J. (2008). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

1.2.2 Modelo Malcolm Baldrige

El Modelo Baldrige se crea a partir de la expedición del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, expedido por el Presidente de los Estados Unidos Ronald Reagan, en el año de 1987. El contexto histórico para la creación del modelo se enmarca en la invasión de productos japoneses de alta calidad en el mercado estadounidense; esta circunstancia hacía que los industriales norteamericanos se preocuparan por generar un cambio en la visión de los consumidores sobre la calidad de la producción del mencionado país.

Las concepciones teóricas del Modelo de Baldrige se basan en los siguientes fundamentos:

Tabla 3.

Fundamentos del Modelo de Baldrige

Categoría	Valores Fundamentales	Asunciones teóricas
1.- Liderazgo	Liderazgo visionario. Responsabilidad social	Administración de calidad. Teoría de los recursos humanos
2.- Planeación estratégica	Orientación en los resultados y en la creación de valor. Visión de futuro	Teoría del sistema. Administración de la calidad
3.- Enfoque hacia el cliente y el mercado	Educación centrada en el aprendizaje	Administración de la calidad
4.- Medición, análisis y gestión del conocimiento	Administración sobre la base de realidades	Teoría de sistemas, Administración científica. Administración de la calidad
5.- Orientación en el personal	Aprendizaje personal y organizacional	Aprendizaje organizacional. Relaciones humanas
6.- Administración de procesos	Administración para la innovación	Administración de la calidad. Administración científica. Teoría de sistemas
7.- Resultados del desempeño organizacional	Perspectiva sistémica	Teoría de sistemas.

Fuente: Valenzuela, L., & Rosas, J. (2007). *Los criterios Baldrige aplicados a la gestión por calidad total*. Monterrey: ITSM.

A criterio de Valenzuela & Rosas (2007), “el Modelo Baldrige ha sido el principal catalizador de la transformación de los negocios en los Estados Unidos, al estimular el incremento del conocimiento sobre los métodos de mejora de la calidad”.

El Modelo de Baldrige se enfoca en incentivar la producción, con fundamentos de calidad, en el sector industrial de los Estados Unidos; adicionalmente se preocupa por delinear los aspectos estratégicos que debe asumir la alta gerencia para incorporar los términos de calidad en los procesos productivos. Para la consecución de estos preceptos, la metodología establece que el intercambio de información y estrategias entre las empresas es un factor positivo para generar un ambiente de calidad entre los participantes de un mercado altamente competitivo como el norteamericano.

En el gráfico se puede apreciar la interacción entre los procesos de una organización y el enfoque del Modelo de Baldrige para el mejor resultado en el desempeño organizacional:

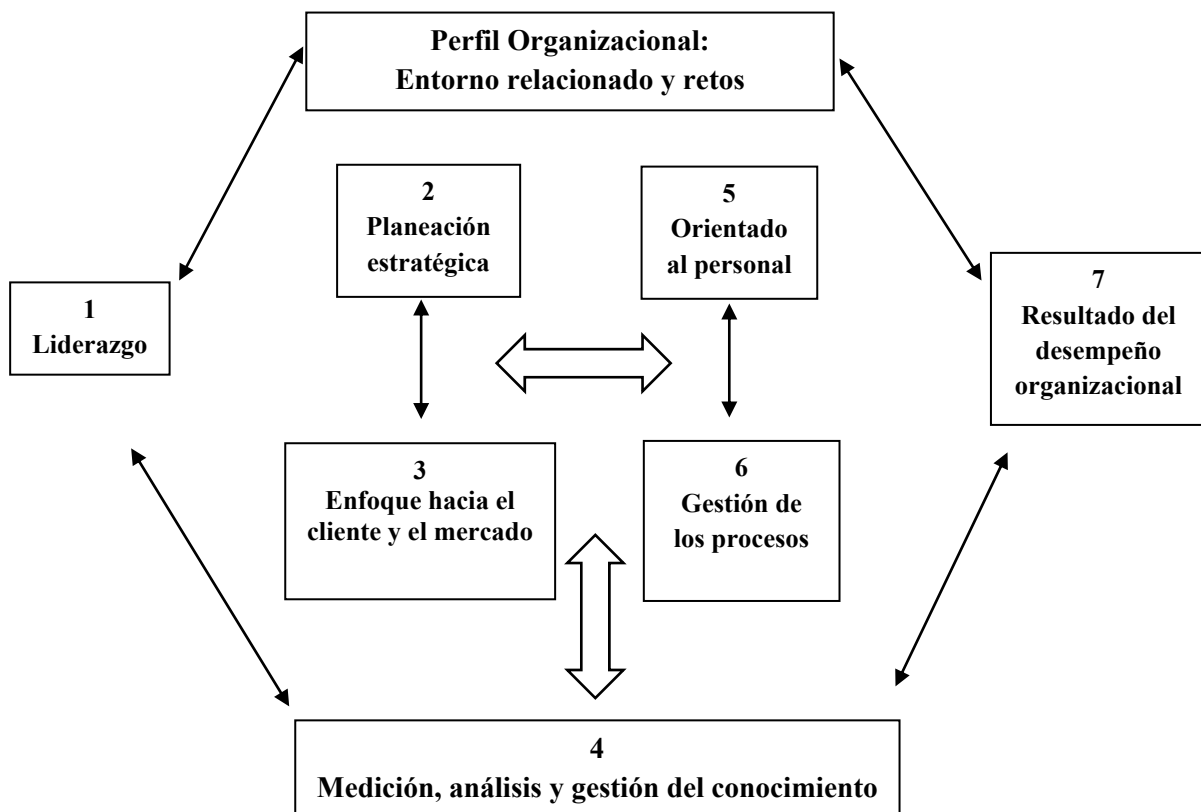


Figura 1. Criterios Baldrige para la calidad

Fuente: Valenzuela, L., & Rosas, J. (2007). *Los criterios Baldrige aplicados a la gestión por calidad total*. Monterrey: ITSM.

Basado en el gráfico anterior, el desarrollo del Modelo de Baldrige, de acuerdo con lo mencionado por Valenzuela & Rosas (2007), es el siguiente:

1. Liderazgo.- la dirección de la organización debe cumplir con los siguientes preceptos para generar una política de calidad: motivación, innovación y creatividad. Las relaciones del liderazgo con los componentes del modelo son las siguientes:
 - “El liderazgo está relacionado directa y positivamente con la planeación estratégica” (Valenzuela & Rosas, 2007) .
 - “El liderazgo está relacionado directa y positivamente con la medición, análisis y gestión del conocimiento” (Valenzuela & Rosas, 2007).
 - “El liderazgo está relacionado directa y positivamente con el enfoque al personal y a la facultad” (Valenzuela & Rosas, 2007).
 - “El liderazgo está relacionado directa y positivamente con la gestión de los procesos” (Valenzuela & Rosas, 2007).
 - “El liderazgo está relacionado directa y positivamente con los resultados del desempeño organizacional” (Valenzuela & Rosas, 2007).
2. Planeación estratégica.- el desarrollo de estrategias, metas y objetivos para los procesos de la organización son importantes para adoptar la calidad en los resultados empresariales. La relación de la planeación estratégica con los componentes del modelo son las siguientes:
 - “La planeación estratégica está relacionada directa y positivamente con el enfoque hacia el cliente y mercado” (Valenzuela & Rosas, 2007).
3. Enfoque hacia el cliente y el mercado.- el cliente es quien juzga si el producto ofrecido satisface sus necesidades con estándares de calidad, por lo tanto, es quien establece si la organización cumple con una política de calidad. Es por ello que una vinculación directa con el cliente y el mercado es un punto clave para el modelo. El

suministro de productos o servicios deben ofrecerse con el mínimo de errores para crear un clima de confianza con el consumidor. La relación de este componente con el modelo es la siguiente:

- “El enfoque hacia el cliente y el mercado está relacionado directa y positivamente con los resultados del desempeño organizacional” (Valenzuela & Rosas, 2007).

4. Medición análisis y gestión del conocimiento.- es un componente estadístico del modelo, y se concentra en la evaluación de los resultados en base a criterios generados según el tipo de producto o servicio. La relación de este componente con el modelo son las siguientes:

- La medición, el análisis y la gestión del conocimiento están relacionados directa y positivamente con la planeación estratégica.
- La medición, el análisis y la gestión del conocimiento están relacionados directa y positivamente con el enfoque hacia el cliente y mercado.
- La medición, el análisis y la gestión del conocimiento están relacionados directa y positivamente con el enfoque al personal.
- La medición, el análisis y la gestión del conocimiento están relacionados directa y positivamente con la gestión de los procesos.

5. Orientado al personal.- el personal de la organización es un factor clave para el éxito en la aplicación del modelo, ya que de su preparación y capacidad depende que las palabras e intenciones de la alta dirección se transformen en resultados. El personal debe enfocarse en los siguientes aspectos: mejora constante de los productos y servicios; reducción de errores y fallas; flexibilidad en la asunción de los procesos; efectividad en el uso de los recursos a su disposición, y cumplir con los parámetros establecidos por la gerencia. La relación con el modelo es la siguiente:

- “El enfoque al personal está relacionado directa y positivamente con la gestión de los procesos” (Valenzuela & Rosas, 2007).

6. Gestión de los procesos.- los procesos corresponde a la forma en la cual se ejecuta el trabajo y sus diversas relaciones en el uso de recursos disponibles por la organización para alcanzar los resultados planificados. El modelo se enfoca en la constante innovación para alcanzar síntomas de excelencia en la producción de bienes y servicios. Una política de innovación por parte de la alta dirección garantiza los resultados acertados con un enfoque de calidad:
 - “La gestión de los procesos está relacionada directa y positivamente a los resultados del desempeño organizacional” (Valenzuela & Rosas, 2007).
7. Resultados del desempeño organizacional.- los resultados son la forma objetiva de determinar si la aplicación del modelo en una organización se cumplió de acuerdo a la planificación desarrollada en las etapas iniciales. En este componente confluyen lo mencionado anteriormente, y su correcta evaluación determina la acertada toma de decisiones en la organización.

Los criterios y subcriterios de evaluación del Modelo de Baldrige son los siguientes:

Tabla 4.

Criterios y subcriterios Modelo de Baldrige

Criterios	Subcriterios
Liderazgo	Liderazgo y Alta Dirección
Planeación estratégica	Buen gobierno y responsabilidad social
	Desarrollo de estrategias
	Despliegue de estrategias
Enfoque hacia el cliente y mercado	Conocimiento del cliente y del mercado
	Relaciones con el cliente y satisfacción
Medición, análisis y gestión del conocimiento	Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional
	Gestión de la información y del conocimiento
Orientado al personal	Sistemas de trabajo
	Aprendizaje y motivación de las personas
	Bienestar y satisfacción de las personas
Gestión de los procesos	Procesos de creación de valor
	Procesos de soporte y planeamiento operativo
Resultados del desempeño organizacional	Resultados de productos y servicios
	Resultados de orientación hacia el cliente
	Resultados financieros y mercado
	Resultados de la orientación hacia las personas
	Resultados de la eficacia organizacional
	Resultados de liderazgo y responsabilidad social

Fuente: Adaptado de Nieves Nieto, C., & Ros, L. (2006). *Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

1.2.3 Modelo EFMQ de Excelencia

Este modelo nace como una respuesta Europea a la nueva corriente de calidad total que se iba extendiendo alrededor del mundo, por lo que en 1988 los presidentes de 14 importantes compañías europeas se reunieron en Bruselas con el fin de crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Las catorce compañías con la que se conformó formalmente el EFQM fueron: Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen (Sánchez & Granero, 2005).

En octubre de 1989 las 14 empresas fundadoras, entre otras 53 empresas cofundadoras, firman un documento que contiene la visión, misión y objetivos de la EFQM. Ya para 1991 nace el modelo EFQM de excelencia, con el trabajo de alrededor de 300 expertos europeos. En 1992 se celebró en Madrid el Forum EFQM, en el cual Juan Carlos I, Rey de España, presentó los primeros premios EFQM, concebidos inicialmente para grandes empresas y sus subsidiarias. Sin embargo, para 1995 se crearon dos nuevas categorías de premios para el sector público y pymes.

En la actualidad la EFQM alcanza un número superior a mil miembros, y su papel es decisivo en el logro de la eficiencia de las organizaciones europeas, y en la difusión de la importancia de la mejora de la calidad, apoyando a los directivos en el proceso hacia la puesta en práctica de programas de GCT. (European Foundation Quality Managment, 2009). El Modelo EFQM de Excelencia es “un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, identificando posibles carencias de la organización y definiendo acciones de mejora” (García Córdova, 2013).

De acuerdo con lo que mencionan Ferrando Sánchez & Granero Castro (2005), el modelo EFQM de excelencia se basa en la siguiente premisa:

Los resultados excelentes en el rendimiento general de una Organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la Organización, las Alianzas y Recursos y los procesos (pág. 32).

Tal y como lo describe Maderuelo F. (2006), “la EFQM propone un modelo constituido por un conjunto de factores o criterios que interrelacionados entre sí definen a una organización teóricamente excelente, capaz de lograr y mantener los mejores resultados posibles” (pág. 3).

Esto significa que la aplicación de este modelo, en cualquier organización, busca evaluar diferentes elementos decisivos como: modelo de gestión, procesos, resultados y comparar los resultados con lo definido por la EFQM. La European Foundation Quality Management señala que al realizar estas comparaciones se pueden identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la unidad que se evalúa, además de que se obtiene una visión sobre la situación actual de la organización, con respecto a la excelencia sostenida y definida por el modelo EFQM.

La información obtenida en la evaluación realizada en la organización es de gran importancia porque permite comprender deficiencias, además de analizar el porqué de las mismas, busca identificar las posibles soluciones y facilita la puesta en marcha de acciones de mejora. “Basándose en esta filosofía de la mejora continua, el modelo orienta a la organización sobre los reajustes que debe acometer en sus recursos, actividades y objetivos para la consecución de una organización más eficiente” (Maderuelo Fernández, 2006, pág. 43).

El modelo EFQM de Excelencia contiene nueve criterios y treinta y dos subcriterios, divididos entre agentes facilitadores y resultados.

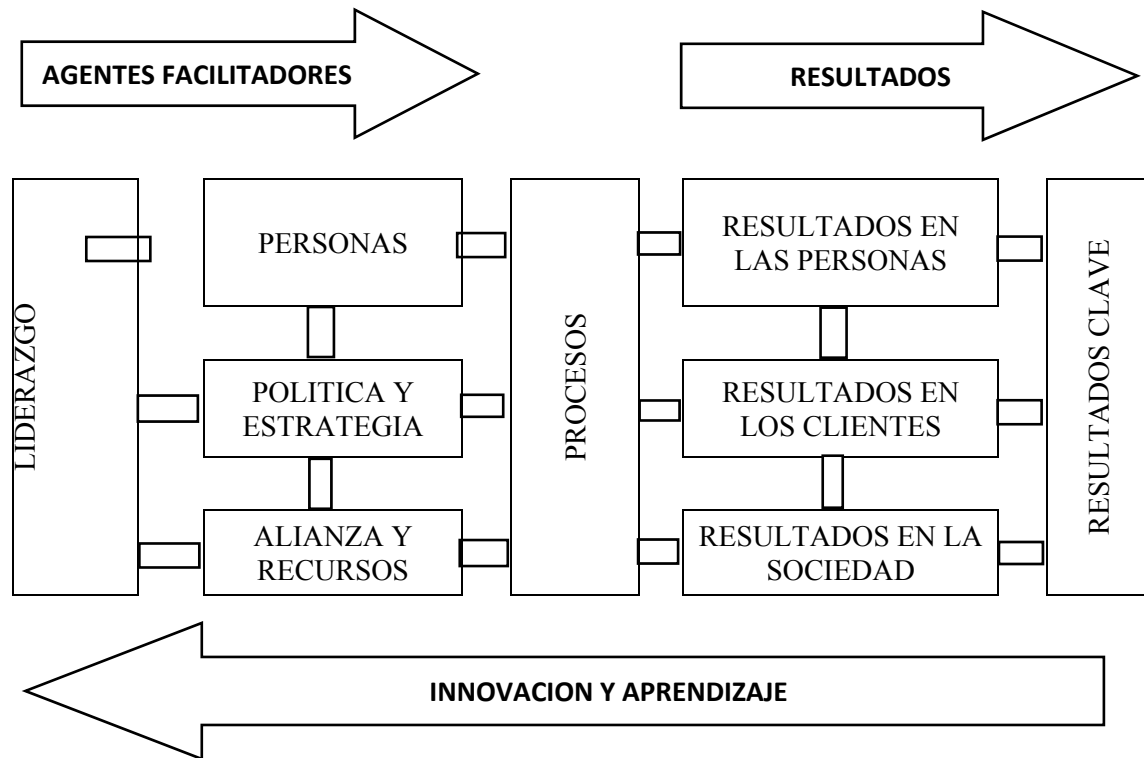


Figura 2. Premisa del Modelo EFQM de Excelencia.

Fuente: Sánchez, M., & Granero, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Fundación CONFEMETAL.

A decir de los autores Fernando Sánchez & Granero Castro (2005), los agentes facilitadores reflejan la manera de actuar de la Organización y pertenecen a este grupo: liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos; y, procesos. Los resultados se refieren a los logros de la organización y corresponden a este grupo: resultados en los clientes, resultados en la sociedad, resultados clave (pág. 32).

1.2.3.1 Fundamentos y características del modelo EFQM de excelencia

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en principios también denominados conceptos fundamentales de la excelencia. Según la European Foundation Quality Management son ocho los fundamentos de la excelencia, éstos se describen a continuación:

1. Orientación hacia los resultados.
2. Orientación al cliente.
3. Liderazgo y constancia en los objetivos.
4. Gestión por procesos y hechos.
5. Desarrollo e implicación de las personas.
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos.
7. Desarrollo de alianzas.
8. Responsabilidad social.

Para que la aplicación del Modelo sea eficaz y consiga los objetivos con los que se afronta, estos principios deben ser asumidos totalmente por los directivos de la organización, de lo contrario su aplicación carecerá de sentido (Maderuelo Fernández, 2006, pág. 45).

A continuación se describen brevemente los conceptos fundamentales de la excelencia, con el fin de comprender la incidencia que tienen estos fundamentos en la aplicación del modelo en las organizaciones:

Tabla 5.

Conceptos Fundamentales de la Excelencia

Concepto	Descripción
Orientación a los resultados	La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización) (European Foundation Quality Management, 2009)
Orientación al Cliente	El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales. (European Foundation Quality Management, 2009)
Liderazgo y constancia en los objetivos	El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia. (European Foundation Quality Management, 2009)
Gestión por procesos y hechos	Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés. (European Foundation Quality Management, 2009)
Desarrollo e implicación de las personas	El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos. (European Foundation Quality Management, 2009)
Aprendizaje, innovación y mejora continuos	Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
Desarrollo de alianzas	La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus socios unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración. (European Foundation Quality Management, 2009)
Responsabilidad Social	El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto. (European Foundation Quality Management, 2009)

Fuente: European Foundation Quality Management (2009). *About EFQM*. Obtenido de <http://www.efmq.org>

Maderuelo F. (2002), en su obra publicada por Medifam, señaló:

La utilización del modelo como instrumento de evaluación en las organizaciones tiene la ventaja de que es una valiosa herramienta de ayuda a la gestión, al ser un modelo estructurado de carácter sistemático que revisa de manera lógica los aspectos que tienen que ver con la calidad basados en los 9 criterios y 32 subcriterios estructurados en el modelo.

Permite adaptarse a las necesidades cambiantes de los usuarios, a la disponibilidad de los recursos de cada tiempo y a la detección de ajustes y deficiencias potenciales.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional tiene por objeto investigar las condiciones en las cuales se desenvuelve la empresa analizada; este análisis, se enfoca en el sector externo, donde se toman en cuenta las variables que inciden en la operatividad de la empresa; en el segundo punto se enfoca en el análisis de la industria, y por último, el análisis de los recursos que posee la empresa.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, está compuesto por el factor económico, político y social, expresado de la siguiente manera:

2.1.1 Factor económico

Previamente a tratar el tema central de la investigación es preciso analizar el panorama económico del país, a través de los principales indicadores macroeconómicos, como son el producto interno bruto (PIB), la inflación y la balanza comercial; éstos son los factores que tienen incidencia en la gestión de la empresa investigada.

Producto interno bruto (PIB)

La evolución del producto interno bruto, se aprecia en el siguiente gráfico:

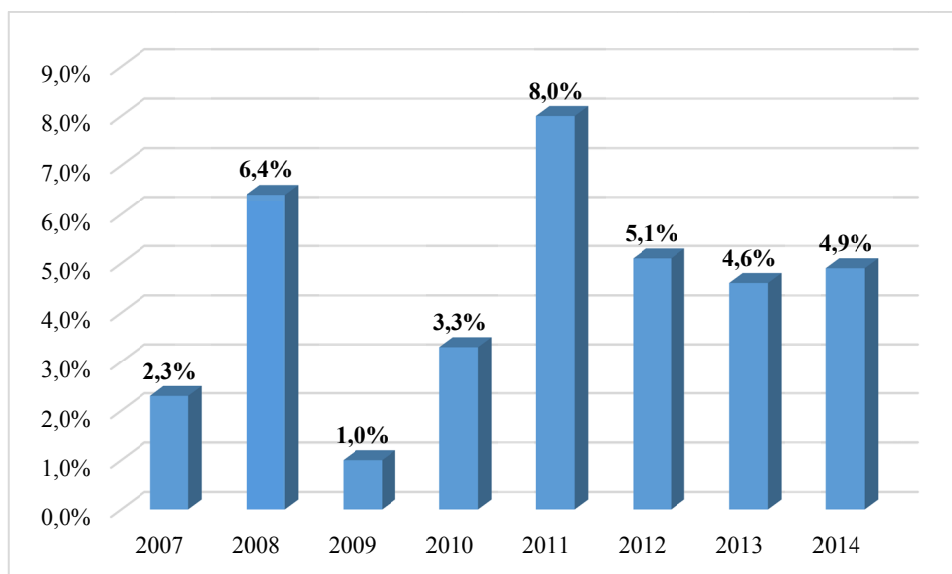


Figura 3: Tasa de crecimiento anual del PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede ver en la gráfica anterior, la evolución que ha tenido el PIB durante el periodo 2007 – 2014 ha sido favorable, a excepción de los años 2007 y 2009, donde si bien hubo crecimiento no fue tan alto como en los otros años. Sobre todo en el 2009 cuando el sistema económico del país se vio afectado por la crisis financiera internacional, que redujo considerablemente las remesas de los migrantes y la caída de algunos productos de exportación, la reducción del precio del petróleo que tuvo efectos negativos en la balanza comercial y la liquidez del Estado con la reducción de la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad.

Por otro lado, en el año 2011 se experimenta uno de los crecimientos del PIB más importantes dentro de los últimos años, en donde la economía creció al 8%, siendo los sectores de la construcción, el suministro eléctrico, la pesca y la intermediación financiera los que impulsaron este crecimiento. Para el año 2014 el PIB se situó en el 4.9%, 0.3% por encima del año anterior, pero más bajo con respecto al año 2012. Esto se debe principalmente a la dinamización de la demanda interna, a la inversión pública y a la recuperación de la actividad de refinación del petróleo.

Inflación

La inflación en el Ecuador ha tenido el siguiente comportamiento, entre los años 2007 – 2014:

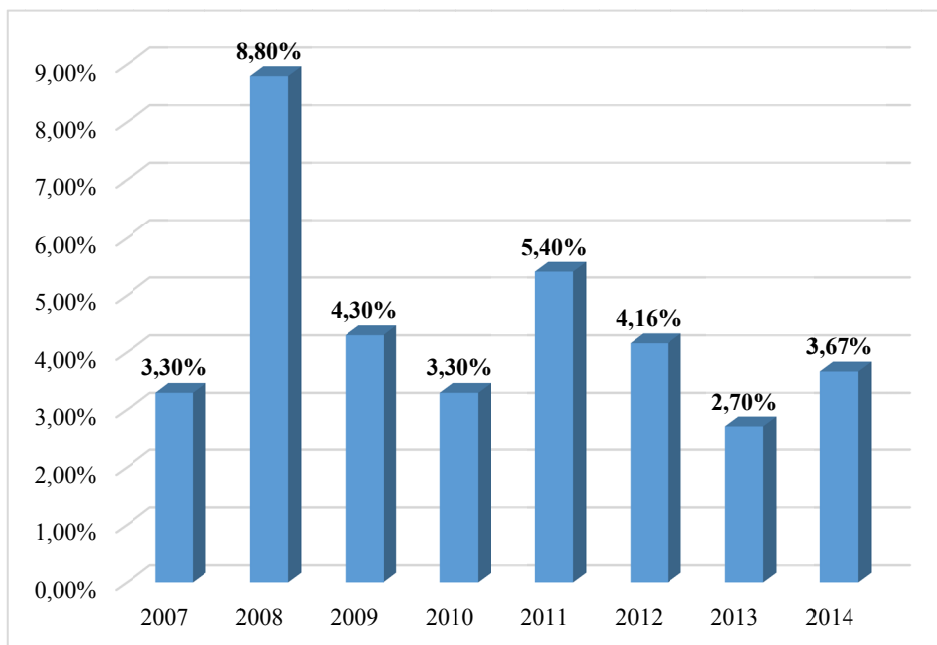


Figura 4: Inflación anual

Fuente: Banco Central del Ecuador

Durante el periodo de análisis 2007 – 2014, el año 2008 fue el que registró una mayor inflación con el 8.80%, esto se debió básicamente al incremento excesivo en el precio de los alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido de muebles y artículos para el hogar. Sin embargo, a partir de este año la inflación se ha reducido considerablemente con respecto a los años anteriores: la inflación registrada al finalizar los años 2013 y 2014 se ubicó en 2.7% y 3.67% respectivamente.

Esto se debe a la estabilidad que ha existido en los precios de los insumos para la producción de los bienes y prestación de servicios de consumo final, en donde se implementaron políticas de subsidios que beneficiaron principalmente a los pequeños y medianos productores.

Balanza comercial

La balanza comercial es la diferencia entre las exportaciones e importaciones de un país; esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

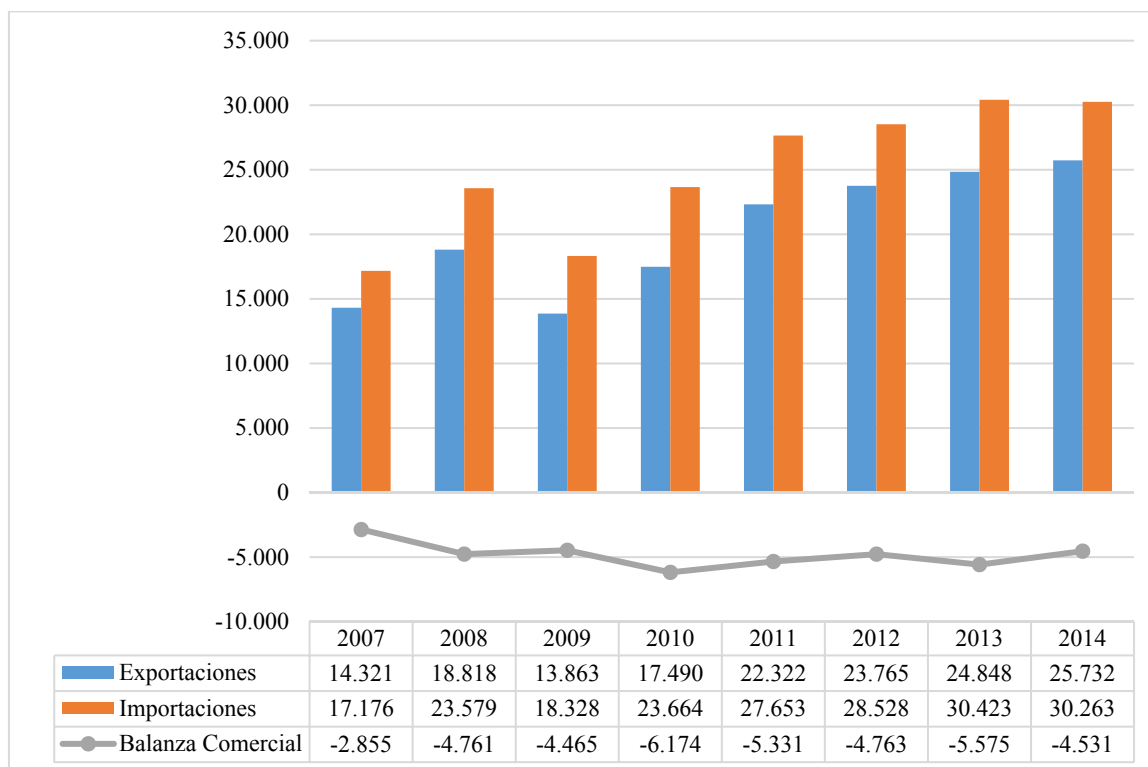


Figura 5: Evolución de la balanza comercial total del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

El comportamiento de la balanza comercial ecuatoriana, durante el periodo 2007 – 2014, ha presentado una tendencia de déficit comercial. Sin embargo, es necesario mencionar que el déficit tuvo su mayor valor en el año 2010; a partir de entonces ha tenido una tendencia a disminuir, debido a la aplicación de políticas orientadas a proteger la industria local y fomentar la producción nacional, como es el caso de la sustitución de importaciones, el cambio de la matriz productiva y medidas de tipo arancelario.

En este contexto es necesario analizar también el comportamiento que ha tenido la balanza comercial de las partidas arancelarias, que son objeto de la presente investigación, es decir de aquellos artículos que son empleados para el cuidado y aseo personal.

El análisis del factor económico tiene dos componentes: el macro que corresponde a la inflación, producto interno bruto y balanza comercial; el componente micro corresponde al análisis del ingreso y consumo de los hogares. En este aspecto se busca analizar la estructura de la economía del país y se llega a las siguientes conclusiones:

- **Inflación.-** la inflación en el país, en el periodo 2007 – 2014, tiene niveles porcentuales bajos, esto tiene un efecto positivo en el ingreso de las familias, ya que su capacidad adquisitiva se mantiene en el tiempo y puede incrementar su nivel de consumo, lo que provoca una mayor preferencia por productos importados.
- **Producto Interno Bruto.-** el crecimiento económico que ha tenido el país en el periodo analizado, genera estabilidad en las empresas y hogares; esto impulsa el sector comercial, lo que incrementa las importaciones de bienes de consumo.
- **Balanza Comercial.-** ante el panorama de estabilidad, crecimiento y baja inflación, el sector externo del país se desequilibra porque las exportaciones del país tienen una alta dependencia del petróleo, y el resto de productos de exportación del país no han crecido al mismo ritmo de las importaciones.

2.1.2 Factor político

Asamblea Nacional

En los últimos años el país ha experimentado un periodo de estabilidad política: el gobernante actual cumplió siete años al mando del aparato estatal. Además de la seguridad en el Poder Ejecutivo, el movimiento político del Presidente de la República ocupa otros sectores de la gobernabilidad, en especial la Asamblea Legislativa, donde las leyes que se aprueban o modifican siempre tienen la directriz del mandatario.

Con la aprobación de la Constitución de Montecristi, en 2008, se cambió la manera de elección de las autoridades de los órganos de control, se estableció el Consejo de Participación Ciudadana como organización encargada de llevar adelante los procesos de

nombramiento de Contralor General del Estado, Superintendente de Bancos y Compañías, Defensor del Pueblo, entre otros. La esencia de este Consejo era involucrar a la sociedad civil en los procesos políticos, pero la realidad fue que el Gobierno tiene a cargo estos espacios con nombramientos de personas afines a su proyecto político.

2.1.3 Factor social

Globalización

Los factores sociales nos permiten observar variables que son propias de las personas y de las regiones en general, ya que dentro de este factor estudiamos la idiosincrasia de las personas, sus tradiciones, su cultura y costumbres, para de esta manera determinar cómo se posicionan dentro de la sociedad. El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas. Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de mercadeo.

Las personas en una sociedad determinada tienen creencias y valores profundamente arraigadas; hay creencias y valores fundamentales que se transmiten de padres a hijos y son reforzados por las escuelas, las iglesias, los negocios y el gobierno. En cambio, creencias y valores secundarios presentan mayores posibilidades de transformación. Es importante conocer éstos, ya que pueden influir en los valores secundarios, pero tienen muy poco dominio sobre los valores fundamentales.

En la corriente globalizante de la economía, de la cual no podemos aislarnos, se nos presentan algunos cambios en las variables socioculturales que afectan significativamente el funcionamiento de la empresa, y sus tendencias son, a saber: la última década se ha

caracterizado por hacer más hincapié en la calidad de vida que en la cantidad de bienes que consumimos. Aunque en lo inmediato buscamos el valor, la calidad y la seguridad de los productos, nuestra preocupación real va más allá, extendiéndose al ambiente físico.

En la actualidad podemos observar que en nuestro país la mayoría de las personas mejoran su calidad de vida al comprar muebles para mejorar o renovar su hogar, además existe una tendencia por adquirir productos tecnológicos de alta calidad, se puede notar que los electrodomésticos, computadoras portátiles y otros productos de tecnología se han enraizado en las costumbres de las personas.

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

2.2.1 Exportaciones por tipo de producto y destino

Las exportaciones del Ecuador están clasificadas en exportaciones petroleras y no petroleras; el primer caso se refiere a las exportaciones que tienen como fuente de ingresos la venta del petróleo y derivados; las exportaciones no petroleras corresponden a los demás productos vendidos por el país.

Las exportaciones no petroleras a su vez se clasifican en exportaciones tradicionales, que son los principales productos que comercializa el país, estos son: banano, camarón, cacao, café y atún; las exportaciones no tradicionales son aquellas que tienen un crecimiento importante en los últimos años: flores, aceite, frutas tropicales, madera, abacá, entre otros.

En el siguiente esquema se puede denotar la composición de las exportaciones del Ecuador:

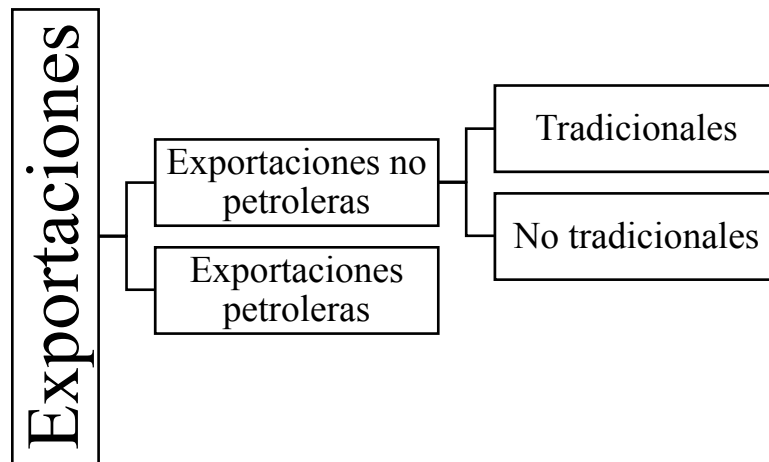


Figura 6: Composición de las exportaciones

Fuente: Banco Central del Ecuador

La composición porcentual de las exportaciones en el período 2007 – 2014, según la clasificación mencionada es la siguiente:

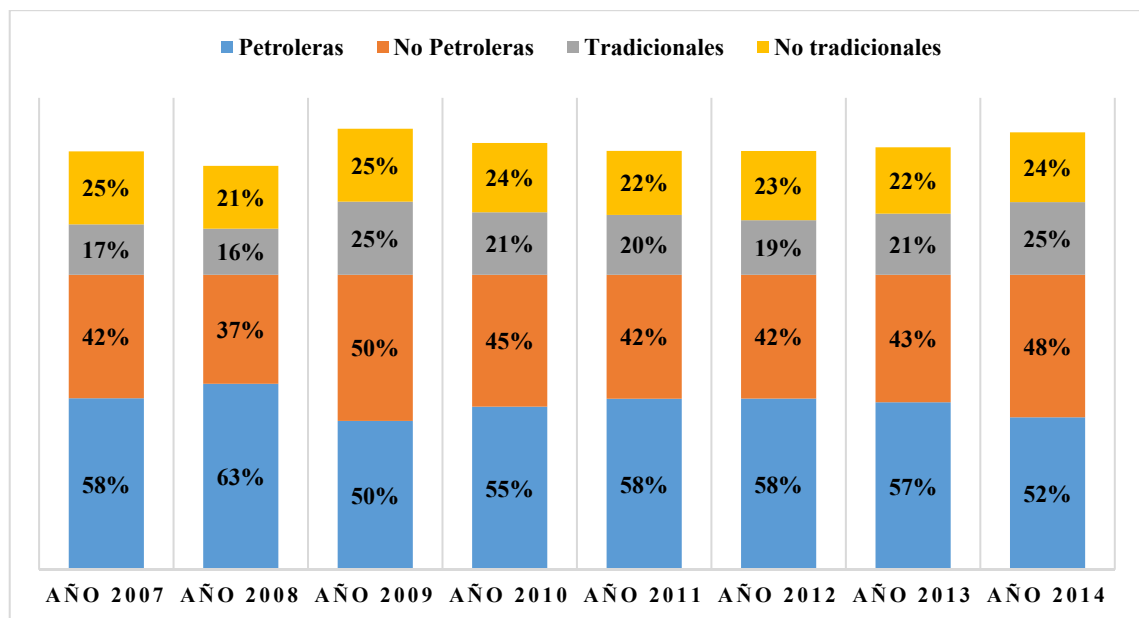


Figura 7: Composición porcentual de las exportaciones

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el período analizado, no existe una variación importante en la composición de las exportaciones del Ecuador; las exportaciones petroleras ocupan un lugar predominante, y en promedio tienen una participación porcentual del 56%; en el caso de las exportaciones no petroleras su participación promedio es 44%, siendo las exportaciones no tradicionales las que tienen mayor participación porcentual.

Las exportaciones no tradicionales tienen una tendencia a la baja en la participación porcentual, a partir del año 2010, han mantenido una disminución en la composición total de las exportaciones, esto principalmente se debe a la inestable relación política con los principales socios comerciales del país, como son los Estados Unidos.

Los valores monetarios provenientes de las exportaciones del país, se pueden dividir en dos períodos; el primero entre el año 2007 y 2010, en estos años las exportaciones tuvieron un comportamiento inestable, debido a la inestabilidad de las exportaciones petroleras, especialmente en el año 2009, por causa de la crisis financiera internacional. El segundo periodo, entre el año 2011 y 2014, las exportaciones, con excepción de las exportaciones petroleras, han crecido sostenidamente en todos sus componentes. De esta forma lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 6:

Exportaciones petroleras y no petroleras periodo 2007 – 2014

Años	Total exportaciones	Exportaciones petroleras	Exportaciones no petroleras	Exportaciones tradicionales	Exportaciones no tradicionales
2007	14.321	8.328	5.992	2.447	3.545
2008	18.510	11.672	6.837	2.891	3.946
2009	13.799	6.964	6.834	3.422	3.411
2010	17.489	9.673	7.816	3.705	4.110
2011	22.322	12.944	9.377	4.528	4.848
2012	23.764	13.791	9.972	4.396	5.576
2013	24.847	14.107	10.740	5.154	5.585
2014	25.732	13.302	12.429	6.341	6.088

Fuente: Banco Central del Ecuador

En cuanto a la composición de las exportaciones en base a los países de destino, las exportaciones del Ecuador, en el periodo 2007 – 2014, tienen la siguiente estructura:

Tabla 7:

Exportaciones totales por destino

Exportaciones totales por destino - millones de dólares								
Destino	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Estados Unidos	6.169	8.435	4.626	6.077	9.771	10.617	11.107	11.283
Centroamérica	531	778	513	452	563	426	389	176
Comunidad Andina	2.258	2.558	1.628	2.142	2.814	3.069	2.816	2.550
Resto de América	2.560	3.525	3.874	4.610	4.578	4.524	4.188	5.053
Total América	11.519	15.296	10.642	13.282	17.726	18.636	18.501	19.061
Unión Europea	1.812	2.192	2.082	2.265	2.690	2.445	3.032	2.982
Otros Países Europa	505	642	756	765	923	947	1.038	988
Total Europa	2.318	2.835	2.838	3.030	3.613	3.392	4.071	3.970
Asia	431	643	342	1.095	885	1.578	2.065	2.471
África	21	18	16	50	65	110	101	122
Oceanía	20	19	22	30	30	31	33	40
Otros países	13	7	4	3	3	17	77	67
TOTAL	14.321	18.818	13.863	17.490	22.322	23.765	24.848	25.732

Fuente: Banco Central del Ecuador

El principal destino de las exportaciones ecuatorianas es el continente americano, siendo los Estados Unidos, el principal socio comercial del Ecuador, seguido por el resto de América y la Comunidad Andina de Naciones. Cabe mencionar, que Resto de América hace referencia a los países componentes del Mercosur. El continente europeo tiene una baja participación en las exportaciones del país; el resto de regiones del planeta tienen una participación marginal.

La composición de las exportaciones por destino, entre el año 2007 y 2013, no ha tenido mayor variación, como lo muestra el siguiente gráfico:

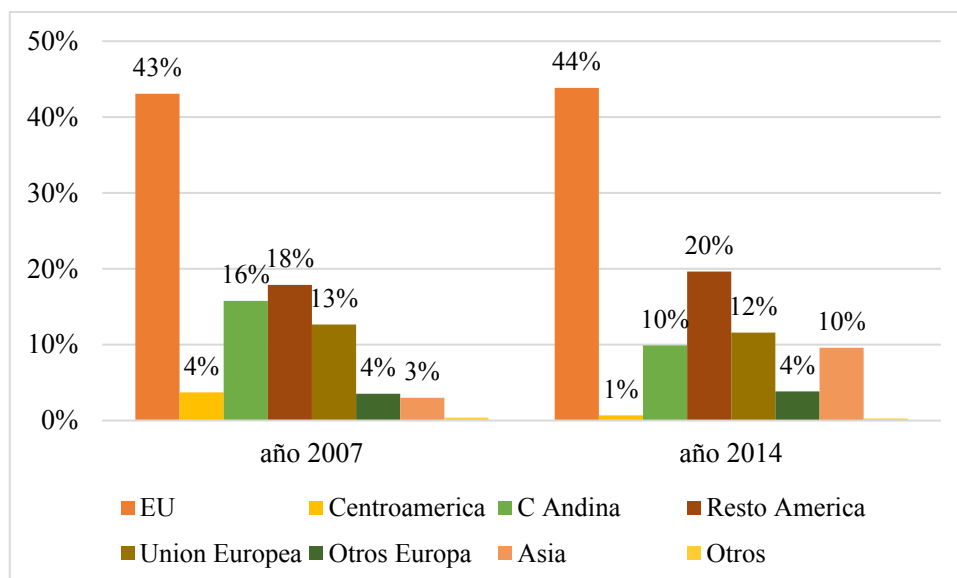


Figura 8: Composición de las exportaciones por destino

Fuente: Banco Central del Ecuador

El mercado que ha tenido un mayor crecimiento en las exportaciones del país, ha sido Asia, ya que en el año 2007 tiene un participación del 3%, y para el año 2014 este porcentaje aumento hasta el 10%; por el contrario, la Comunidad Andina ha disminuido su participación de 4% en el año 2007 a 1% en el año 2014. Lo mencionado se demuestra con el siguiente gráfico, que detalla las tasas de crecimiento en el período analizado, según destino de las exportaciones del Ecuador:

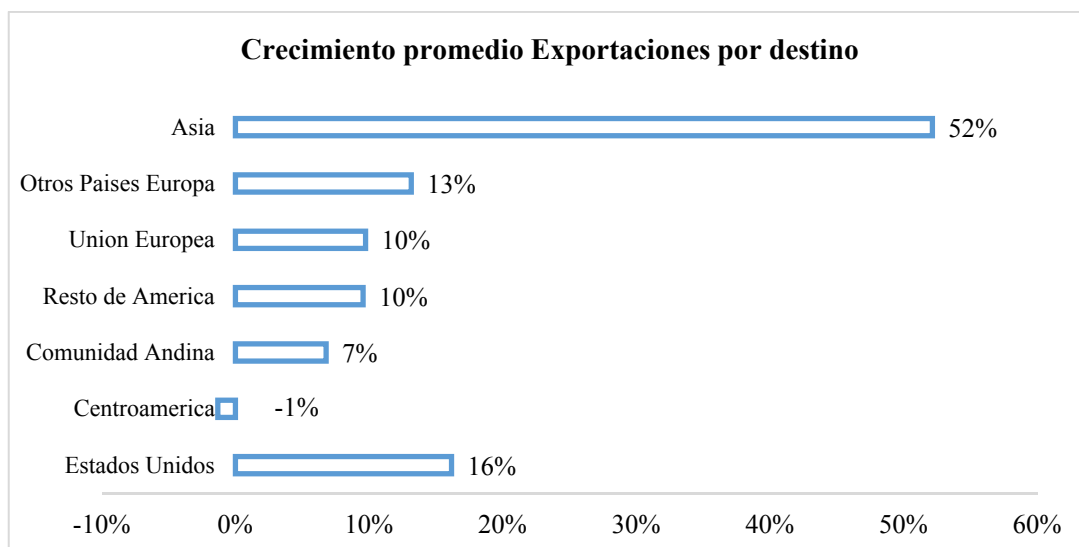


Figura 9: Crecimiento promedio exportaciones por destino

Fuente: Banco Central del Ecuador

El mercado de Asia tiene el mayor crecimiento ya que alcanza el 52% promedio entre el año 2007 y 2014, seguido de los Estados Unidos con 16% y los países por fuera de la Unión Europea con 13%, en este sector se encuentra la Federación Rusa, país con el cual tenemos una fuerte relación comercial en el tema de exportación de flores.

2.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.3.1 Antecedentes institucionales

La empresa tiene como actividad principal la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en las fases de exploración y explotación; con patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

La empresa fue creada al amparo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), con Decreto Ejecutivo N° 314, del 6 de abril de 2010, publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 171, de 14 de abril de 2010.

El ambiente regulatorio en que opera la empresa está enmarcado en los siguientes cuerpos legales:

- Constitución de la República del Ecuador,
- Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP, Decreto Ejecutivo N° 314,
- Reglamento a la LOEP,
- Código del Trabajo,
- Ordenanzas Municipales de Salud, Seguridad y Ambiente,
- Ley de Medio Ambiente.

Para el normal desarrollo sustentable de las actividades y oportunidades del negocio, los principales clientes claves de la empresa son los siguientes:

- Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.
- La Secretaría de Hidrocarburos.
- La Agencia de Regulación y Control Hidrocarburíferos.
- La Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP Ecuador.

Entre los grupos de actores interesados, de acuerdo al impacto en la gestión operativa y empresarial, se encuentran los siguientes: gobiernos seccionales y sectores sociales organizados, agrupaciones empresariales de la industria hidrocarburífera, asociación de empresas prestadoras de servicios petroleros, gremios profesionales y medios de comunicación e información nacionales y locales.

Al ser la empresa un actor de primera importancia en la oferta del crudo a nivel nacional, el principal mercado es el Ecuador, al que abastece de materia prima para la refinación por medio de entregas al oleoducto estatal transecuatoriano (SOTE), que se destinan a la carga de las refinerías nacionales.

El principal producto es el petróleo crudo, parte del cual se comercializa en mercados especialmente volátiles, por aspectos especulativos, donde las cotizaciones no siempre son confiables, porque se manejan diferenciales en la fórmula de fijación de precios, por diferencias de calidad entre crudos Oriente y Napo y sus correspondientes crudos marcadores (WTI y ANS, respectivamente).

La preocupación central de la empresa se basa en la creación de una relación de confianza con los usuarios finales, por medio del abastecimiento confiable de crudo y un envío segregado por calidad de crudo, que tiene impacto directo en el mejoramiento del poder de negociación en el mercado internacional, aspecto muy importante para la empresa si se considera que por cada dólar que desciende el precio del barril el estado ecuatoriano pierde aproximadamente \$60 MM al año.

Considerando los antecedentes anteriormente expuestos, la empresa con el fin de brindar un servicio de calidad cuenta con una cultura organizacional basada en su misión, visión, valores y estrategia corporativa.

2.3.2 Estrategia corporativa

Incrementar el nivel de reservas y producción de hidrocarburos y optimizar la gestión operativa en forma eficaz, ética y socialmente responsable mediante la adopción de las mejores prácticas de la industria, una política de inversión en infraestructura, tecnológica y desarrollo organizacional eficiente, un plan de expansión y renovación de reservas que permitan la sustentabilidad con un estricta política de respeto ambiental y social.

Misión

Operar los campos petroleros de manera eficiente, sustentable y segura, con responsabilidad social y ambiental, con el aporte del mejor talento humano para contribuir al desarrollo energético del Ecuador.

Visión

Ser la empresa referente y líder de la industria nacional de hidrocarburos por nuestra eficiencia, integridad y confiabilidad, a la vanguardia de la responsabilidad social y ambiental, enfocada a la expansión local y regional.

Valores

- **Integridad y transparencia**

Promover los más altos estándares de ética de negocios e integridad empresarial y humana, lo cual asegura la transparencia en todas nuestras operaciones, brindando información adecuada y fiel a nuestro accionar.

- **Solidaridad**

Compromiso con el desarrollo del país y la sociedad llevando a cabo nuestro mejor esfuerzo para lograr su mayor impulso. Valorar y respetar la singularidad de todos los que conforman la organización, aspiraciones y talento.

- **Responsabilidad social y ambiental**

Priorizar la seguridad y la salud de nuestros empleados, el desarrollo de las comunidades con las que interactúa y la conservación del medio ambiente, en pos de una armoniosa relación.

- **Calidad profesional y trabajo en equipo**

Considerar al personal como el factor clave de éxito, procurando el máximo nivel de formación profesional, con una sólida cultura de trabajo en equipo, estrecha colaboración y superación permanente.

- **Innovación**

Ser reconocidos como líderes en el Ecuador en innovación en procesos, tecnología y gestión, aplicada a optimizar la operación de los activos y proveer el soporte técnico necesario.

En cuanto a la estructura organizacional la empresa cuenta con talento humano altamente profesional; como requisito indispensable para las posiciones de base la formación

profesional es a nivel universitario o como mínimo tecnológico; y, cuando se trata de posiciones de niveles superiores, el requisito de experiencia específica en el sector petrolero es indispensable para la mayoría de los casos.

Adicionalmente la empresa cuenta con un perfil de competencias técnicas específicas para cada cargo. En el año 2010 la empresa, con el fin de tener un diagnóstico individual más alineado a las necesidades y estrategia de la organización, realizó un estudio de competencias técnicas con empresas externas especializadas en este tema. La finalidad de este proyecto es conocer las brechas existentes entre el puesto de trabajo ideal y existentes entre el puesto de trabajo ideal y la persona que lo ocupa, para así poder trazar planes de desarrollo individual y departamental a mediano plazo.

La consecución de los objetivos organizacionales, departamentales e individuales está ligada al concepto de remuneración variable, es decir que todos los colaboradores de la empresa acceden a un reconocimiento de tipo económico basado en los resultados obtenidos de su desempeño.

2.3.3 Mapa de procesos

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el modelo de gestión.

A continuación se detalla el mapa de procesos de la empresa hidrocarburífera en cuestión:

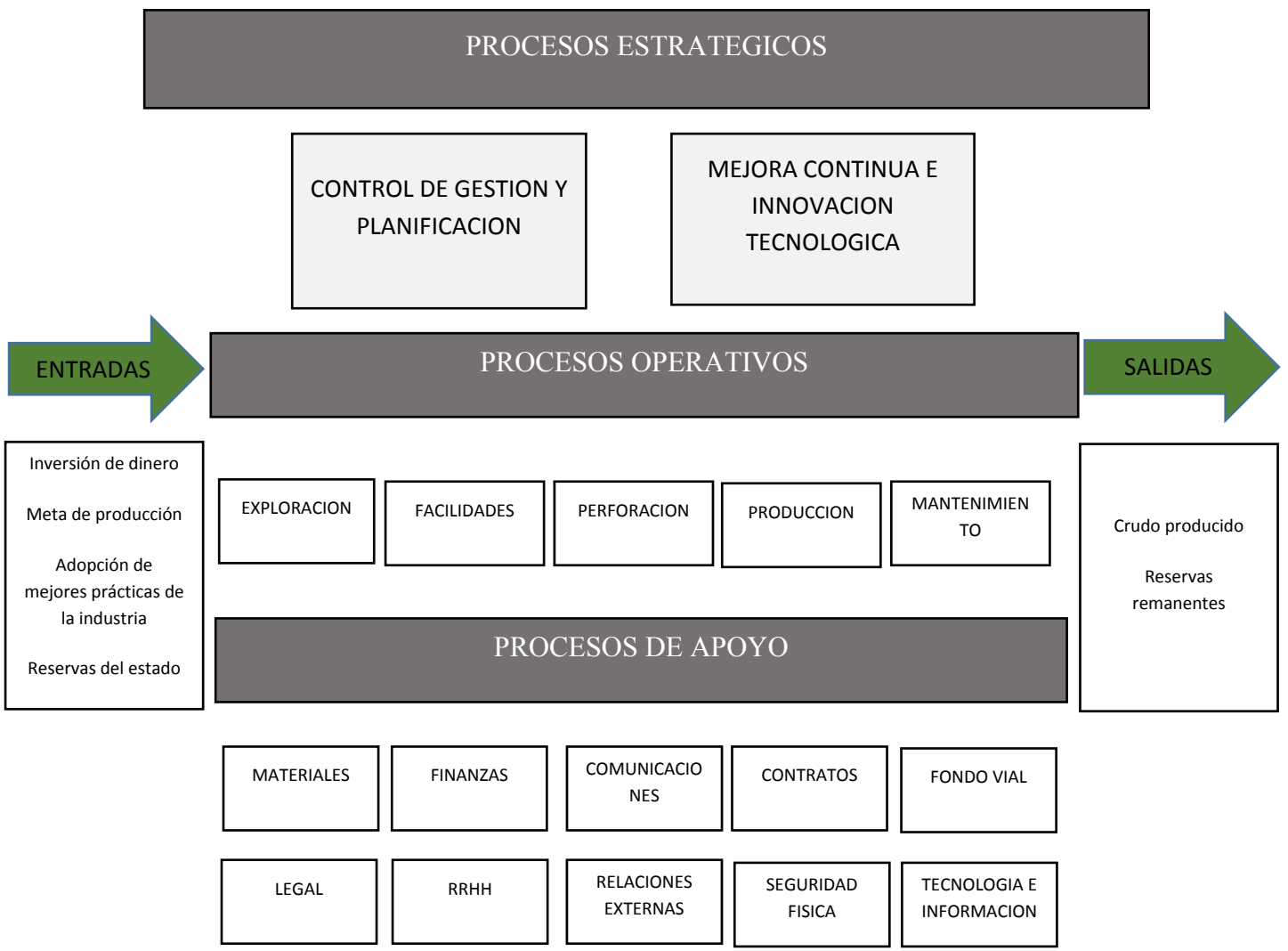


Figura 10: Mapa de procesos

Fuente: Información obtenida de empresa investigada

3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Este capítulo, correspondiente a la investigación de campo, está centrado en la recolección de información en la empresa petrolera investigada y el posterior procesamiento de los datos recabados, para ser analizados con el fin de obtener los resultados relacionados con los modelos de calidad y su aplicabilidad de acuerdo a la opinión de los encuestados.

El grupo a evaluar constituye todo el personal de la empresa petrolera con funciones de planificación, liderazgo y dirección de equipos de trabajo; la estructura demográfica de la población en análisis, según edad, lo constituyen hombres y mujeres, mayores a 35 años; el tiempo de trabajo en la empresa es mayor a tres años, y formación académica de nivel universitario. Las áreas funcionales donde se recolectó la información son: Gerencia de Planificación y Control de Gestión, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Proyectos, Gerencia de Finanzas y Gerencia de Estrategia Corporativa y Nuevos Negocios.

3.1. Recolección de información

La recolección de información en la empresa petrolera se realizó de acuerdo a las áreas funcionales mencionadas anteriormente; se escogió personal con cargo de Especialista, Coordinador y Jefatura, de acuerdo a la siguiente distribución:

Tabla 8.

Distribución de los encuestados por área

Detalle	Numero de personal encuestado
Gerencia de Planificación y Control de Gestión	Especialista: 2 Coordinador: 1 Jefatura: 4 Total Gerencia Planificación: 7
Gerencia de Recursos Humanos	Especialista: 1 Coordinador: 1 Jefatura: 3 Total Gerencia Recursos Humanos: 5
Gerencia de Proyectos	Especialista: 1 Coordinador: 3 Jefatura: 1 Total Gerencia de Proyectos: 5
Gerencia de Finanzas	Especialista: 2 Coordinador: 3 Jefatura: 2 Total Gerencia de Finanzas: 7
Gerencia de Estrategia Corporativa y Nuevos Negocios	Especialista: 1 Coordinador: 2 Jefatura: 3 Total Gerencia de Estrategia Corporativa: 6
Total	30

Fuente: Información proporcionada por la empresa investigada

La distribución porcentual de quienes accedieron a la encuesta, según el cargo y área de la empresa petrolera, se expresa en el siguiente gráfico:

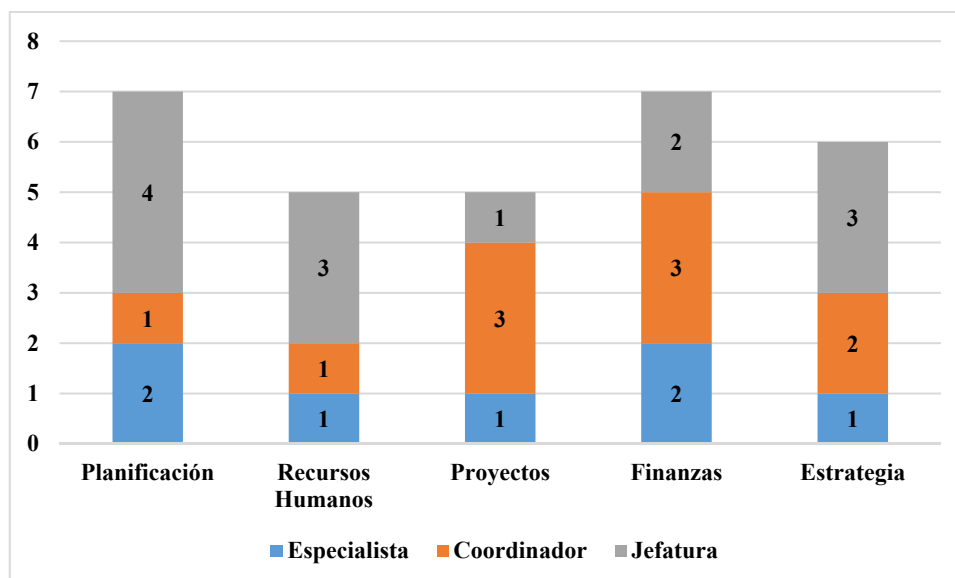


Figura 11. Distribución de los encuestados por cargo y área

Fuente: Encuesta

3.2. Diseño de la encuesta

Previo a la aplicación de la herramienta seleccionada, y con la finalidad de interpretar de mejor manera los resultados, se realizó la separación de los indicadores a consultar; de acuerdo a los modelos de calidad, que son fruto de la investigación, estos son: Modelo de Deming, EFQM y Malcolm Baldrige.

Para escoger los indicadores de cada modelo se realizó una investigación de la información relacionada a la gestión de la calidad total, mediante la búsqueda en libros, artículos y tesis disponibles en internet y bibliotecas. Adicionalmente, para obtener información relacionada con la empresa, se realizó el estudio de la filosofía empresarial, reglamentos, manuales y demás documentación relacionada con la empresa investigada.

Tabla 9.

Indicadores por Modelo de Calidad

MODELO	INDICADORES
DEMING	Se debe aprender y adoptar una nueva filosofía para que se consigan resultados en su organización
	En la organización se debe enseñar metodologías de liderazgo
	La satisfacción del cliente tiene una relación directa con la satisfacción del empleado
	La misión y visión ayudan a cumplir un propósito en la organización
	La capacitación es un factor clave para la mejora continua
FACTORES	INDICADORES
EFQM	Su organización debe enfocarse en la consecución de resultados
	Los resultados deben ser medidos por indicadores de rendimiento de la organización
	Las metas, objetivos y valores deben ocupar un espacio preponderante en la organización
	El líder debe apegarse y mantener coherencia con los objetivos de la organización
	La dirección de la organización debe enfocarse en los hechos
FACTORES	INDICADORES
MALCOLM BALDRIGE	En su organización tiene mayor importancia la creación de valor antes que la consecución de resultados
	Tiene mayor importancia la valoración de los empleados que la valoración de los procesos
	La generación de información es un aspecto clave para lograr los objetivos en su organización
	La responsabilidad social debe formar parte del proceso estratégico de la organización
	El aprendizaje de la organización debe enfocarse en la mejora continua

Fuente: Encuesta

3.3. Definición de esacala de medición

Ávila Baray (2006) indicó que la escala de medición “son los instrumentos de utilizados para la valoración de actitudes, sentimientos o percepciones” (pág. 83).

En el caso de la presente investigación se utilizó la escala de medición de Likert, que según Ávila Baray (2006) “se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente” (pág. 83).

Cada ítem está estructurado con diez alternativas de respuesta, de la siguiente manera:

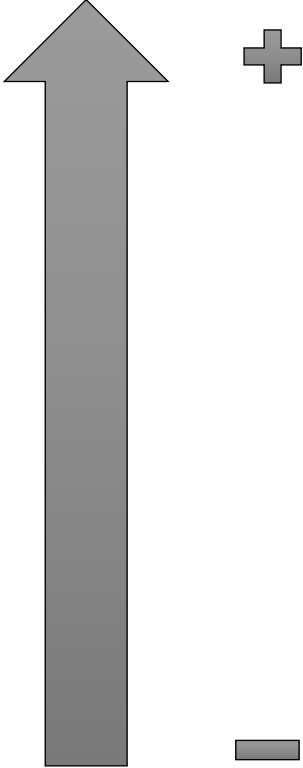
Escala	Calificación	Parámetro
	10	Positivo
	9	
	8	
	7	
	6	Neutro
	5	
	4	Negativo
	3	
	2	
	1	

Figura 12. Escala de medición de la encuesta

Fuente: Avila Baray, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Mexico: EUMED

La escala de calificación más alta corresponde a la valoración con 10 y las más baja a la calificación 1. Las calificaciones obtenidas entre 7 y 10 son valoradas con criterio positivo, las calificaciones 6 y 5 son valoradas con criterio neutro y las calificaciones entre 1 y 4 son valoradas con criterio negativo.

3.4. Análisis y presentación de los resultados

Una vez finalizada la recolección de información en las diferentes áreas de trabajo mencionadas se procedió a la tabulación de los resultados, utilizando las herramientas gráficas y analíticas de Excel. Se ordenó la información en base a dos criterios de evaluación: promedio y criterio del parámetro. En este sentido, se puede evaluar la información obtenida por cada modelo de calidad y facilita la diferenciación entre cada uno de ellos.

Resultados generales

Los resultados generales de la encuesta son los siguientes:

Tabla 10

Resultados generales

		En base a su criterio, califique las siguientes afirmaciones, siendo 10 la calificación más alta y 1 la calificación más baja.										
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	TOTAL
DEMING	D1: Se debe aprender y adoptar una nueva filosofía para que se consigan resultados en su organización	1	5	12	9	2	1					30
	D2: En la organización se debe enseñar metodologías de liderazgo	3	12	8	5	2						30
	D3: La satisfacción del cliente tiene una relación directa con la satisfacción del empleado		7	12	7	2		1	1			30
	D4: La misión y visión ayudan a cumplir un propósito en la organización	2	8	11	7	2						30
	D5: La capacitación es un factor clave para la mejora continua	1	12	10	6			1				30
EFQM	E1: Su organización debe enfocarse en la consecución de resultados	6	9	12	1	1		1				30
	E2: Los resultados deben ser medidos por indicadores de rendimiento de la organización	4	8	12	6							30
	E3: Las metas, objetivos y valores deben ocupar un espacio preponderante en la organización	1	11	13	3	2						30
	E4: El líder debe apegarse y mantener coherencia con los objetivos de la organización	4	10	9	6	1						30
	E5: La dirección de la organización debe enfocarse en los hechos	2	15	11	2							30
MALCOLM BALDRIGE	M1: En su organización tiene mayor importancia la creación de valor antes que la consecución de resultados	2	7	9	7	3	1	1				30
	M2: Tiene mayor importancia la valoración de los empleados que la valoración de los procesos		5	14	7	3		1				30
	M3: La generación de información es un aspecto clave para lograr los objetivos en su organización	3	7	13	6	1						30
	M4: La responsabilidad social debe formar parte del proceso estratégico de la organización	5	10	5	7	3						30
	M5: El aprendizaje de la organización debe enfocarse en la mejora continua	2	11	14	3							30

Fuente: Información obtenida de la encuesta

En base a los resultados presentados anteriormente se presenta el siguiente gráfico, donde se exponen las calificaciones más altas que tuvieron cada uno de los indicadores sometidos a opinión de los participantes en la investigación.

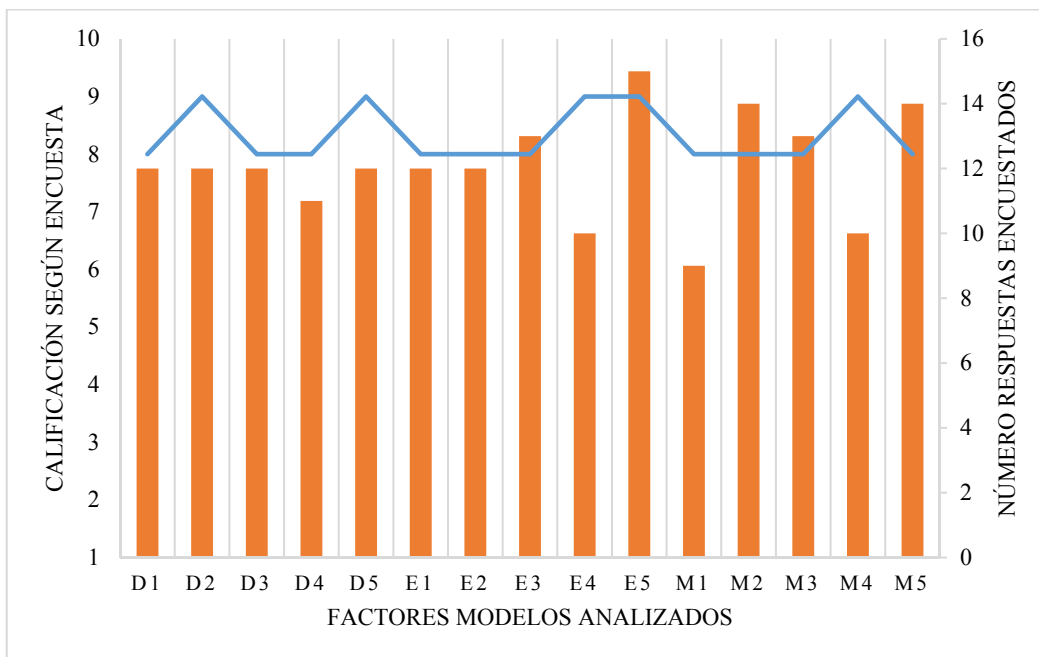


Figura 13. Resultados generales
Fuente: Encuesta

En el eje Y izquierdo se encuentra numerada la calificación tal como se dispuso en la encuestas, es decir, la calificación de 1 a 10, siendo diez la calificación más alta y 1 la calificación más baja. En el eje Y derecho se representa el número de respuestas de los encuestados que determinó cual es la calificación con mayor representación. En el eje X se presenta cada indicador de los tres modelos analizados, designados con la letra y el número de pregunta; para los indicadores del Modelo de Deming se asigna la letra D1 hasta D5, al Modelo EFQM se asigna la letra E1 hasta E5 y al Modelo Malcolm Baldrige se asigna la letra M1 hasta M5.

De esta manera se grafican las calificaciones con mayor número de respuestas y, como consta en el gráfico, fluctúa entre la calificación 8 y 9, en los tres modelos representados. Siendo la diferencia el número de calificaciones 9 que obtiene cada modelo, Deming y EFQM obtienen tres calificaciones de 8 y dos calificaciones de 9, y el modelo Baldrige

obtiene cuatro calificaciones de 8 y una calificación de nueve. Por lo que existe mayor preferencia de los encuestados por los modelos Deming y EFQM. En las páginas posteriores de la encuesta se profundizará este análisis.

Los resultados obtenidos en base a los parametros de positivo, neutro o negativo de los encuesta es la siguiente:

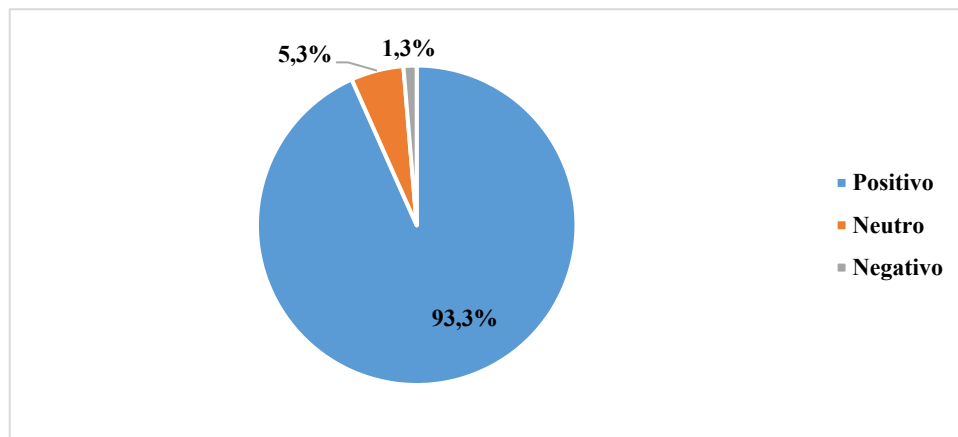


Figura 14. Resultado de los parámetros

Fuente: Encuesta

El 93,3% de los encuestados tiene un parametro positivo de los indicadores utilizados en la encuesta, seguido de 5,3% de opinión neutra y 1,3% opinión negativa. Esto refleja la efectividad de los indicadores utilizados en relación a la gestión de la calidad en la empresa petrolera investigada. Al separar la información por cada modelo de calidad se obtiene la siguiente calificación:

Modelo de Deming

Los criterios del Modelo de Deming reflejan la siguiente opinión de los encuestados:

Tabla 11

Criterios del modelo Deming

En base a su criterio, califique las siguientes afirmaciones, siendo 10 la calificación más alta y 1 la calificación más baja.		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
DEMING	Se debe aprender y adoptar una nueva filosofía para que se consigan resultados en su organización	1	5	12	9	2	1				
	En la organización se debe enseñar metodologías de liderazgo	3	12	8	5	2					
	La satisfacción del cliente tiene una relación directa con la satisfacción del empleado		7	12	7	2		1	1		
	La misión y visión ayudan a cumplir un propósito en la organización	2	8	11	7	2					
	La capacitación es un factor clave para la mejora continua	1	12	10	6			1			

Fuente: Tabulación de la encuesta

La representación gráfica de estos resultados del Modelo de Deming, en comparación con el promedio global, se reflejan en la siguiente Figura, donde las barras de color azul corresponde a la calificación promedio de los criterios expuestos en la encuesta y las barras de color naranja son la califacación promedio de los criterios del Modelo de Deming. La califacación C10 es la calificación más alta y la calificación C1 es la más baja, como muestra la siguiente Figura:

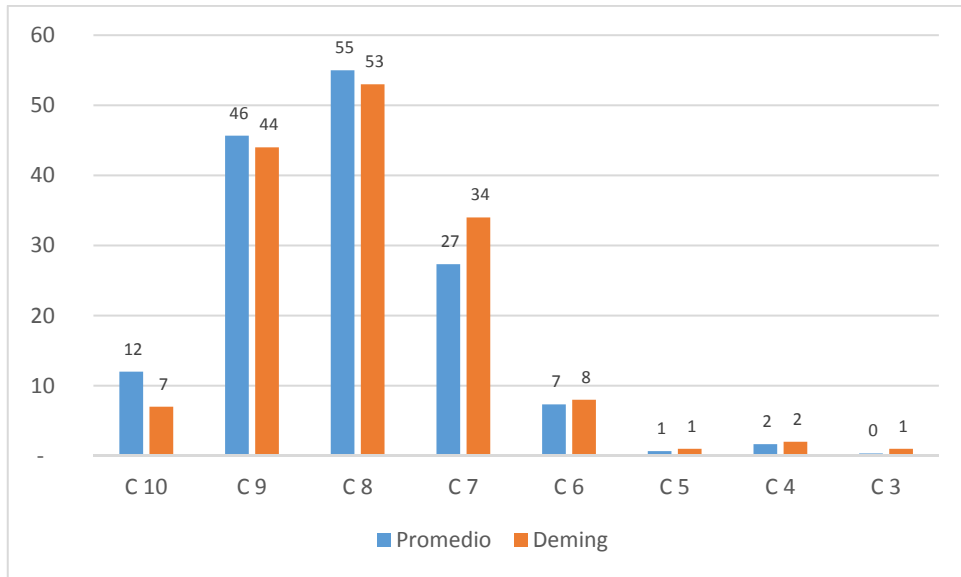


Figura 15. Resultados del modelo Deming

Fuente: Tabulación de la encuesta

Los criterios del Modelo de Deming tienen un calificación menor que el promedio de los criterios globales de la encuesta, esto se muestra en las calificaciones comprendidas entre la calificación 10 y 7.

Los parametros del Modelo de Deming son los siguientes:

Tabla 12

Parametros del modelo Deming

Indicadores	Positivo	Neutro	Negativo
Se debe aprender y adoptar una nueva filosofía para que se consigan resultados en su organización	27	3	0
En la organización se debe enseñar metodologías de liderazgo	28	2	0
La satisfacción del cliente tiene una relación directa con la satisfacción del empleado	26	2	2
La misión y visión ayudan a cumplir un propósito en la organización	28	2	0
La capacitación es un factor clave para la mejora continua	29	0	1

Fuente: Tabulación de la encuesta

El indicador que tiene la mayor calificación de los encuestados es la capacitación como factor clave para la mejora continua, seguido por los indicadores referentes al liderazgo y la misión y visión de la organización.

Modelo EFQM

Los criterios del Modelo EFQM reflejan la siguiente opinión de los encuestados:

Tabla 13

Criterios del modelo EFQM

En base a su criterio, califique las siguientes afirmaciones, siendo 10 la calificación más alta y 1 la calificación más baja.		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
EFQM	Su organización debe enfocarse en la consecución de resultados	6	9	12	1	1		1			
	Los resultados deben ser medidos por indicadores de rendimiento de la organización	4	8	12	6						
	Las metas, objetivos y valores deben ocupar un espacio preponderante en la organización	1	11	13	3	2					
	El líder debe apegarse y mantener coherencia con los objetivos de la organización	4	10	9	6	1					
	La dirección de la organización debe enfocarse en los hechos	2	15	11	2						

Fuente: Tabulación de la encuesta

La representación gráfica de estos resultados del Modelo EFQM, en comparación con el promedio global, se reflejan en la siguiente figura, donde las barras de color azul corresponde a la calificación promedio de los criterios expuestos en la encuesta y las barras de color amarilla son la calificación promedio de los criterios del Modelo EFQM. La calificación C10 es la calificación más alta y la calificación C1 es la más baja, como muestra la siguiente figura:

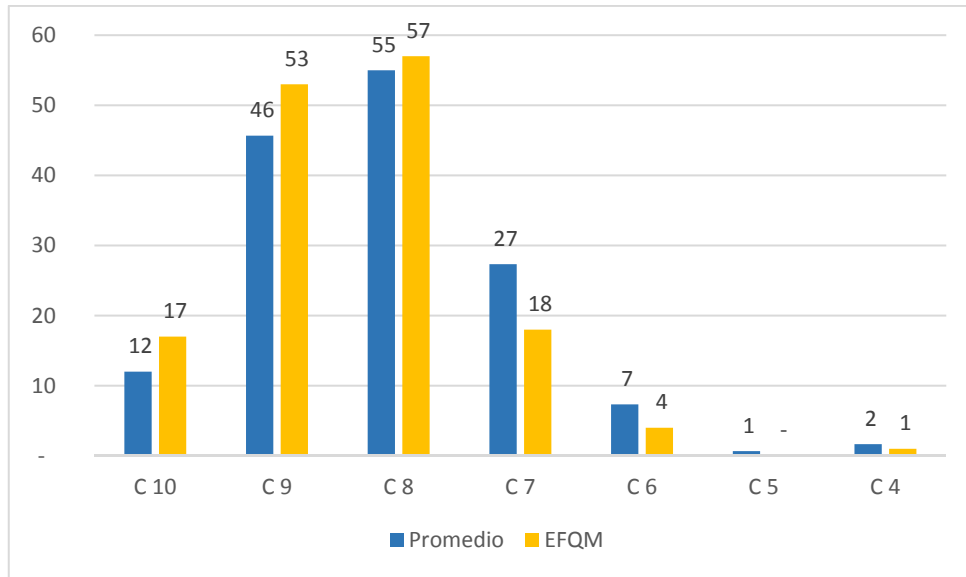


Figura 16. Resultados Modelo EFQM

Fuente: Tabulación de la encuesta

Los criterios del Modelo EFQM tiene un calificación superior al promedio de los criterios globales de la encuesta, esto se muestra en las calificaciones comprendidas entre la calificación 10 y 8.

Los parametros del Modelo EFQM son los siguientes:

Tabla 14

Parametros del modelo EFQM

Indicadores	Positivo	Neutro	Negativo
Su organización debe enfocarse en la consecución de resultados	28	1	1
Los resultados deben ser medidos por indicadores de rendimiento de la organización	30	0	0
Las metas, objetivos y valores deben ocupar un espacio preponderante en la organización	28	2	0
El líder debe apegarse y mantener coherencia con los objetivos de la organización	29	1	0
La dirección de la organización debe enfocarse en los hechos	30	0	0

Fuente: Tabulación de la encuesta

El indicador que tiene la mayor calificación del Modelo EFQM, en base a la respuestas de los encuestados, es la importancia de los indicadores para medir el rendimiento de la organización y el enfoque de la dirección en los hechos de la organización, estos indicadores tiene una valoración del 100% como un parametro positivo.

Modelo Malcolm Baldrige

Los criterios del Modelo de Malcolm Baldrige reflejan la siguiente opinión de los encuestados:

Tabla 15

Criterios del modelo de Baldrige

		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
En base a su criterio, califique las siguientes afirmaciones, siendo 10 la calificación más alta y 1 la calificación más baja.											
Malcolm Baldrige	En su organización tiene mayor importancia la creación de valor antes que la consecución de resultados	2	7	9	7	3	1	1			
	Tiene mayor importancia la valoración de los empleados que la valoración de los procesos		5	14	7	3		1			
	La generación de información es un aspecto clave para lograr los objetivos en su organización	3	7	13	6	1					
	La responsabilidad social debe formar parte del proceso estratégico de la organización	5	10	5	7	3					
	El aprendizaje de la organización debe enfocarse en la mejora continua	2	11	14	3						

Fuente: Tabulación de la encuesta

La representación gráfica de estos resultados del Modelo de Baldrige, en comparación con el promedio global, se reflejan en la siguiente figura, donde las barras de color azul corresponde a la calificación promedio de los criterios expuestos en la encuesta y las barras de color verde son la calificación promedio de los criterios del Modelo Baldrige. La calificación C10 es la calificación más alta y la calificación C1 es la más baja, como muestra la siguiente figura:

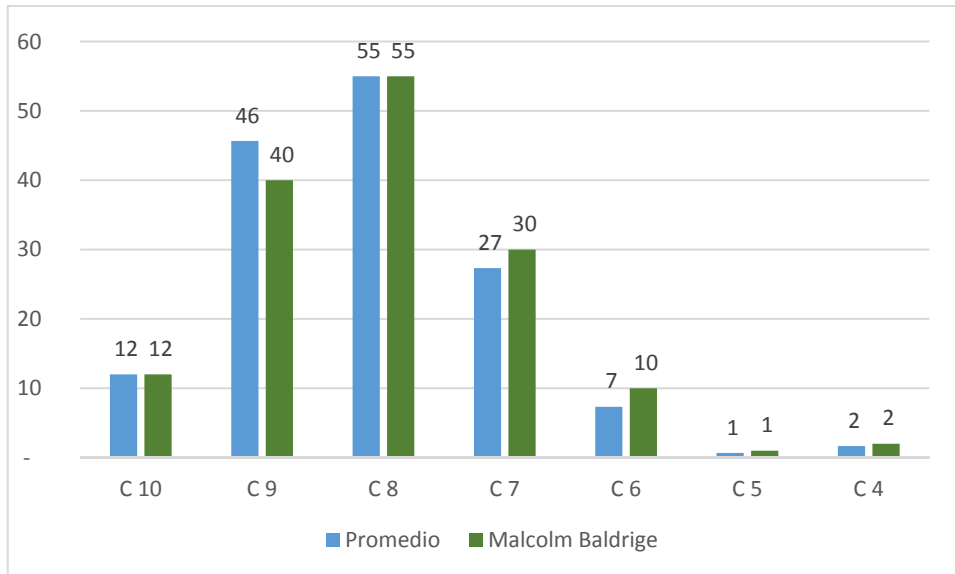


Figura 17. Resultados del modelo Baldrige

Fuente: Tabulación de la encuesta

Los criterios del Modelo Malcolm Baldrige tiene un calificación similar que el promedio de los criterios globales de la encuesta, esto se muestra en las calificaciones comprendidas entre la calificación 10 y 8.

Los parametros del Modelo de Malcolm Baldrige son los siguientes:

Tabla 16

Parámetros del modelo Baldrige

Indicadores	Positivo	Neutro	Negativo
En su organización tiene mayor importancia la creación de valor antes que la consecución de resultados	25	4	1
Tiene mayor importancia la valoración de los empleados que la valoración de los procesos	26	3	1
La generación de información es un aspecto clave para lograr los objetivos en su organización	29	1	-
La responsabilidad social debe formar parte del proceso estratégico de la organización	27	3	-
El aprendizaje de la organización debe enfocarse en la mejora continua	30	-	-

Fuente: Tabulación de la encuesta

El indicador que tiene la mayor calificación del Modelo Malcolm Baldrige, en base a la respuestas de los encuestados, es el aprendizaje de la organización, que debe enfocarse en la mejora continua, con el 100% de un parametro positivo, y la generación de información es un aspecto clave para los objetivos de la información, y tiene una valoración del 97% como positiva.

Comparación de los resultados de los Modelos Deming – EFQM – Malcolm Baldrige

En base a la información presentada, los resultados de la encuesta en base a los modelos de calidad mencionados son estos :

Tabla 17

Comparación de los modelos de gestión

Parámetro	Promedio	Deming	EFQM	Malcolm Baldrige
Positivo	28	27	29	27
Neutro	2	3	1	2
Negativo	-	-	-	1

Fuente: Tabulación de la encuesta

El criterio de los encuestados tiene prevalencia por el Modelo EFQM, eso lo demuestra su calificación con un parametro positivo de 29 de 30 encuestados, siendo superior al promedio de 28 opiniones positivas; seguido por el Modelo de Deming con 27 de calificación positiva, y Modelo de Malcolm Baldrige con 27 opciones positivas de 30 posibles. Estas dos ultimas calificaciones son inferiores al promedio de calificación.

El orden de calificación de los indicadores de la encuesta es el siguiente:

Tabla 18

Orden de calificación de los indicadores

Modelo	Indicador	Calificación
EFQM	Los resultados deben ser medidos por indicadores de rendimiento de la organización	30
EFQM	La dirección de la organización debe enfocarse en los hechos	30
BALDRIGE	El aprendizaje de la organización debe enfocarse en la mejora continua	30
DEMING	La capacitación es un factor clave para la mejora continua	29
EFQM	El líder debe apegarse y mantener coherencia con los objetivos de la organización	29
BALDRIGE	La generación de información es un aspecto clave para lograr los objetivos en su organización	29
DEMING	En la organización se debe enseñar metodologías de liderazgo	28
DEMING	La misión y visión ayudan a cumplir un propósito en la organización	28
EFQM	Su organización debe enfocarse en la consecución de resultados	28
EFQM	Las metas, objetivos y valores deben ocupar un espacio preponderante en la organización	28
DEMING	Se debe aprender y adoptar una nueva filosofía para que se consigan resultados en su organización	27
BALDRIGE	La responsabilidad social debe formar parte del proceso estratégico de la organización	27
DEMING	La satisfacción del cliente tiene una relación directa con la satisfacción del empleado	26
BALDRIGE	Tiene mayor importancia la valoración de los empleados que la valoración de los procesos	26
BALDRIGE	En su organización tiene mayor importancia la creación de valor antes que la consecución de resultados	25

Fuente: Tabulación de la encuesta

4. GUIA DE APLICACIÓN MODELO EFQM

En base a la información expuesta en los capítulos anteriores, el modelo de calidad que se adapta a la empresa ecuatoriana de extracción de crudo es el Modelo Europeo EFQM, debido a que sus principios son aceptados por el personal de la organización, como se estableció en la encuesta realizada. Las principales ventajas del modelo mencionado para ser instaurado en la empresa en mención son:

- El Modelo EFQM es un modelo de calidad dinámico, el cual necesita de revisión trianual, por lo que es muy permisible con la adaptación de la empresa en función de su direccionamiento estratégico y posición competitiva en el mercado donde desarrolle su actividad comercial.
- El Modelo EFQM es un modelo no normativo, que no fuerza a la organización a cambiar su estructura o procedimientos para ser certificado; por el contrario, se adapta a la organización y su forma de ejecución se basa en la autoevaluación.
- El Modelo EFQM no es un modelo restrictivo, esto quiere decir que puede ser aplicado en coordinación con otras metodologías como las normas ISO, normas industriales o normativa legal; el objetivo del modelo EFQM es integrarse y reforzar su espectro de aplicación.
- El Modelo EFQM tiene un carácter no prescriptivo, es decir no obliga a la organización a utilizar sus preceptos, sino que reconoce a cada organización capacidad para tomar el camino a seguir. Adicionalmente, el modelo puede aplicarse

en toda la organización o en una Unidad de Negocios, sin menoscabo de sus características.

Las etapas que se deben cumplir para la implementación del Modelo EFQM en la empresa de extracción de crudo son los siguientes:

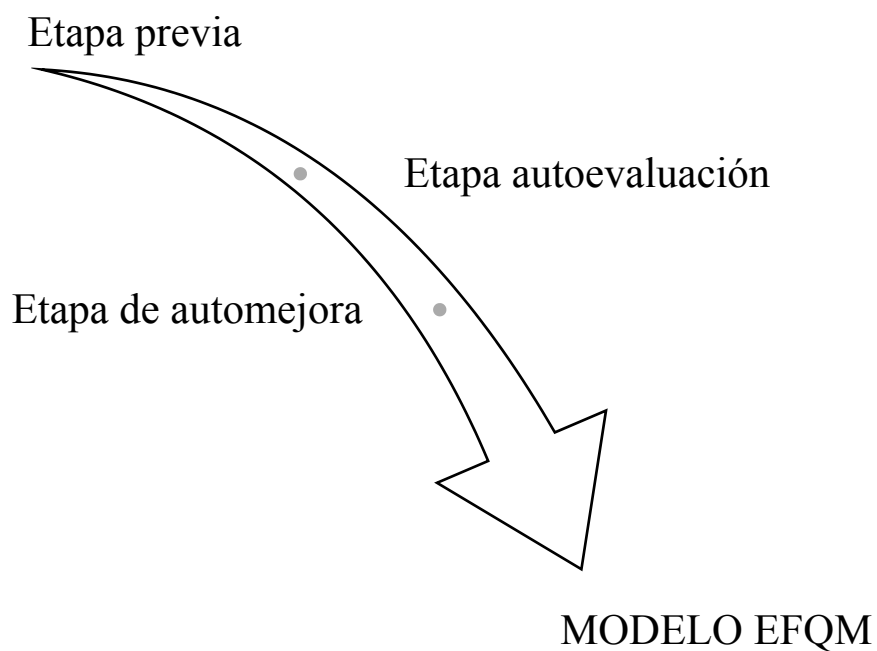


Figura 18: Etapas para la implementación EFQM

Fuente: Adaptado del Modelo EFQM

4.1. ETAPA PREVIA

La etapa previa constituye una preparación para diagnosticar a la organización en función de los siguientes puntos:

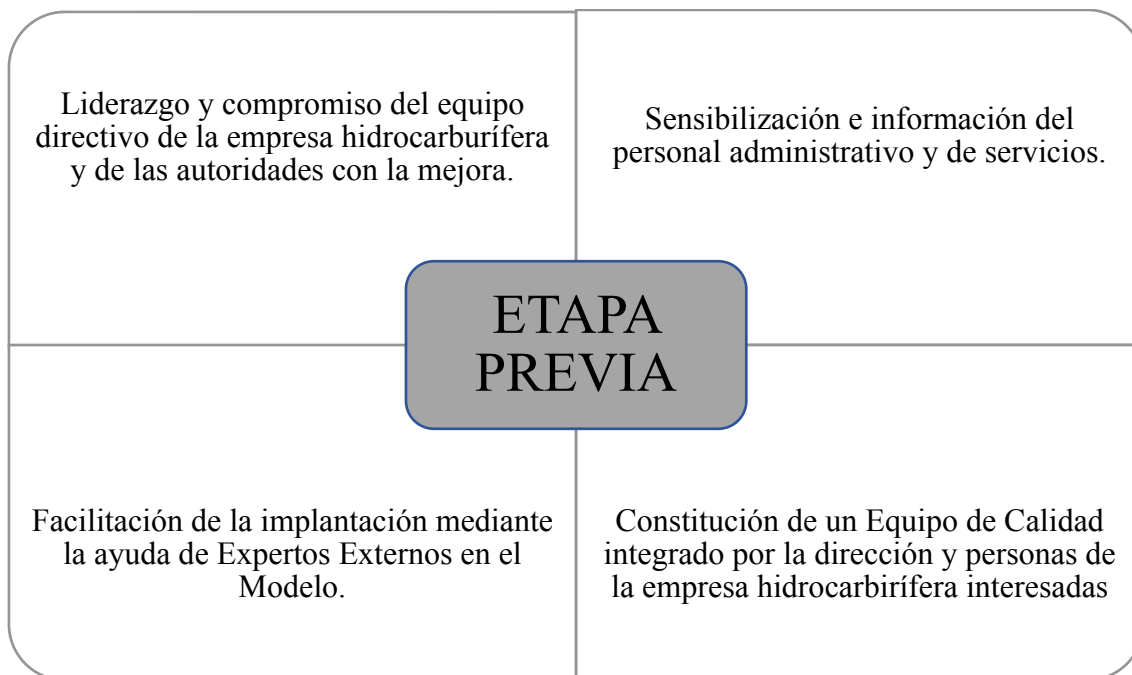


Figura 19. Etapa previa

Fuente: Adaptado de Modelo EFQM

4.2. ETAPA DE AUTOEVALUACIÓN

Como se mencionó anteriormente, la autoevaluación es un aspecto clave en la implementación del Modelo EFQM, por lo que el punto inicial es definir los aspectos donde debe concentrarse el proceso de autoevaluación. Los puntos que debe incluir la autoevaluación son los siguientes:

- a) **Situación actual.-** La idea es conocer cómo se encuentra la organización previo a la implementación del modelo. Esta etapa debe comprender la revisión del direccionamiento estratégico, a través de misión, visión, valores y principios. Estos enunciados deben estar alineados en la posición competitiva de la empresa de extracción de crudo.
- b) **Prioridades.-** Conocida la situación actual de la empresa de extracción de crudo, se deben establecer las prioridades donde el modelo debe concentrarse al momento de

su instauración. Las prioridades deben concentrarse en las áreas donde se ejerza una mayor fuerza en la consecución de la excelencia en la calidad de la gestión.

- c) **Necesidades de mejora.-** En esta etapa se construye un mapa que provee la información necesaria sobre dónde necesita mejorar la empresa de extracción de crudo.

- d) **Identificar como mejorar.-** el Modelo EFQM establece que las organizaciones en su camino hacia la excelencia deben aprender de los mejores, por lo que es necesario establecer un proceso de benchmarking con las mejores prácticas. En este punto es necesario, investigar cómo se encuentra la competencia y la manera como ejercen estas empresas competidoras en el sector industrial.

Los instrumentos para la autoevaluación que sugiere el modelo son los siguientes:

Cuestionario.- Es un documento sencillo, utilizado con el fin de establecer un acercamiento a la situación actual de la empresa. El cuestionario tiene que ser aplicado al mayor número de personas que laboran en la empresa de extracción de crudo y debe abarcar la mayor cantidad de áreas funcionales. El objetivo del cuestionario es conocer el criterio de las personas en base a situaciones pasadas, y no debe ser visto como una perspectiva de futuro o cómo desean los empleados percibir a la empresa.

Formulario.- Es una herramienta que debe ser ejecutada en grupo, para contrarrestar la información obtenida en el cuestionario. La idea de la aplicación del formulario es brindar una mayor efectividad al cuestionario, ya que permite establecer sugerencias sobre los criterios consultados. Para la evaluación de las respuestas del formulario se establecen las divergencias entre el cuestionario y el formulario, si el porcentaje de divergencias es menor a 25% el modelo EFQM establece obtener valores medios; pero si las divergencias son mayores a 25% hay que revisar dónde se encuentran las diferencias de mayor amplitud y evaluar su condición.

Matriz de mejora.- Después de la ejecución de los métodos anteriores, se realiza reuniones estructuradas entre el personal de la empresa de distintas áreas y con la participación de jefaturas; la idea central de la matriz de mejora es evaluar los criterios

donde existe mayor divergencia entre el cuestionario y el formulario, para promover el debate y la participación de la mayor cantidad de colaboradores de la empresa.

4.2.1. Metodología de calificación

El Modelo EFQM permite obtener una calificación en la etapa de autoevaluación mediante el uso de la Metodología REDER, con el fin de obtener un puntaje cuantitativo; de esta manera se puede realizar comparativos entre unidades de negocio, departamentos o empresas con criterios similares. Es importante mencionar que la calificación no es medida punitiva o medida de éxito y/o fracaso, la esencia de la metodología es la autocrítica y la construcción de mejora.

La Metodología REDER es un estándar que utiliza el Modelo EFQM para establecer el puntaje para la obtención del Premio Europeo de Calidad, se lo considera un estándar para medir a la organización. El esquema que utiliza la metodología se basa en cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Desplegar, Revisar y Evaluar: REDER. El siguiente gráfico presenta la interacción entre los componentes de la metodología de calificación:



Figura 20. Metodología REDER

Fuente: Adaptado de Modelo EFQM

La metodología REDER busca obtener los siguientes aspectos de una organización:

- ✓ Determinar los resultados que se desea obtener como parte de su direccionamiento estratégico.
- ✓ Planificar de forma conjunta los enfoques que permiten obtener los resultados necesarios para el presente y futuro.
- ✓ Desplegar los enfoques de manera sistemática para garantizar la aplicación.
- ✓ Evaluar y mejorar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados obtenidos y actividades de aprendizaje.

4.2.2. Criterios del modelo

Determinada la metodología de calificación es concerniente determinar los criterios de aplicación del Modelo EFQM, éstos se comprenden de criterios agentes y criterios resultados, como se estableció en el capítulo dos; estos criterios son los siguientes:

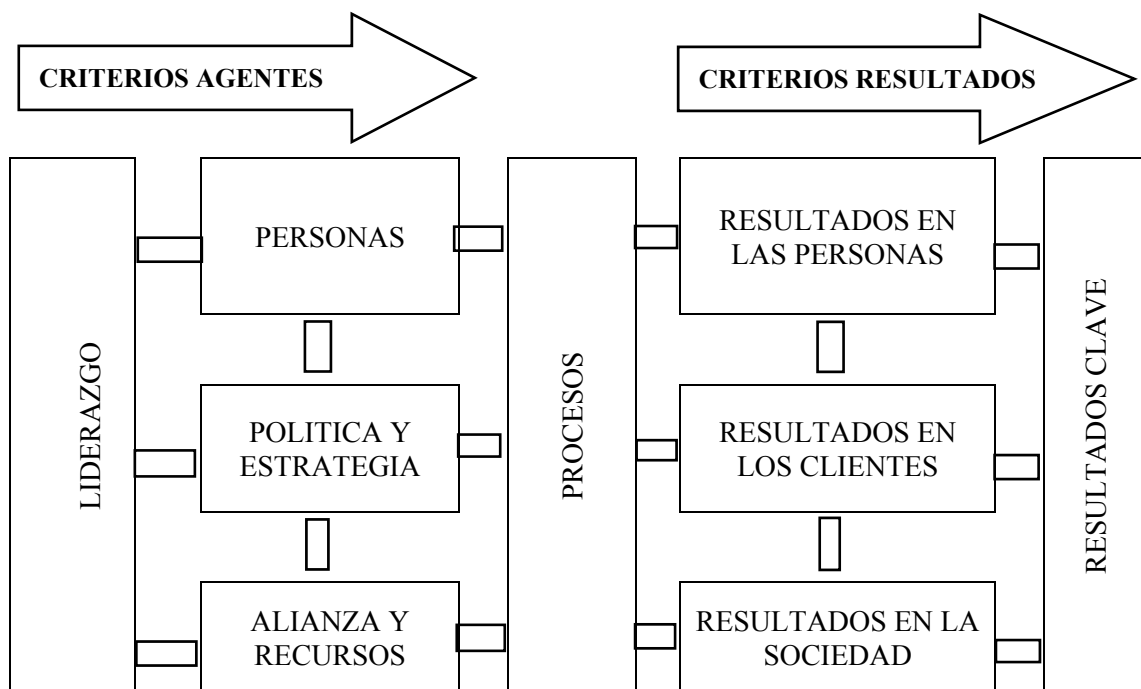


Figura 21. Criterios Modelo EFQM

Fuente: Adaptado de Modelo EFQM

Cada criterio busca evaluar aspectos de la empresa investigada, de la siguiente manera:

Tabla 19

Criterios y aspectos de evaluación 1-5

Criterio	Aspecto de evaluación
1. Liderazgo	Responsabilidad de los equipos directivos de dirigir la organización hacia la excelencia. Los líderes son modelos a imitar.
2. Estrategia y Política	Busca medir si la estrategia de la organización se alinea en la obtención de resultados. Analiza la forma en la que los planes y programas se convierten en resultados medibles.
3. Personas	El talento humano de la organización es el activo más importante, por lo que, potenciar su utilización es un aspecto clave para el éxito o fracaso. También busca verificar la forma en la cual se comunican las personas de la organización, si esta se rige a los canales tradicionales y por medio de las personas correctas.
4. Alianzas y recursos	Evalúa la forma en la que la organización ocupa los recursos disponibles para la obtención de los resultados. Establece un equilibrio entre las necesidades de la organización y los recursos que están a su alcance para cubrirlas.
5. Procesos	Como se alinean los procesos en la consecución de resultados y la flexibilidad que existe para adaptarse a los cambios en el entorno competitivo.

Fuente: Modelo EFQM

Tabla 20

Criterios y aspectos de evaluación 6-9

Criterio	Aspecto de evaluación
6. Resultados en los clientes	Mide cual es la percepción que tienen los clientes de la organización. De qué manera se cumple lo ofrecido a los clientes por parte de la organización.
7. Resultados en las personas	Mide cual es la percepción que las personas que trabajan en la organización referente a su empleadores. De qué manera se cumple lo ofrecido a los personas por el cumplimiento de los resultados y cuáles son las medidas correctivas que se asumen cuando existen errores.
8. Resultados en la sociedad	Mide cual es la interacción que tiene la organización con la comunidad donde desarrolla sus actividades; es una aproximación a la responsabilidad social de la empresa.
9. Resultados clave	Mide la efectividad del direccionamiento estratégico en la acciones de la empresa y se equilibra con lo establecido el criterio de estrategia y política, busca corroborar su efectividad en la realidad.

Fuente: Modelo EFQM

En la siguiente tabla se detalla la interacción y relación que existe entre las unidades estructurales de la empresa hidrocarburífera y los criterios del Modelo EFQM:

Tabla 21

Unidades estructurales empresa hidrocarburífera

Unidad Estructural	Eje	Criterio Modelo EFQM
Eje 1		
Directorio / Gerencia General	Direccionamiento Estratégico	1. Liderazgo
Eje 2		
Directorio / Gerencia General	Elaboración de la política y estrategia	2. Política y estrategia
Directorio / Gerencia General	Desarrollo de la política y estrategia	2. Política y estrategia
Directorio / Gerencia General	Comunicación y despliegue de la política y estrategia	2. Política y estrategia
Eje 3		
Gerencia Nacional de Operaciones	Sistema de gestión	1. Liderazgo
Gerencia General	Cambio en la organización	1. Liderazgo
Gerencias de Área	Diseño de los procesos	5. Procesos
Gerencia de Área	Mejora en los procesos	5. Procesos
Gerencia de Planificación y Control de Gestión	Producción y distribución de productos y servicios	5. Procesos
Gerencia de Relaciones Externas	Relaciones con los clientes	5. Procesos
Eje 4		
Gerencia de Exploración	Investigación, Desarrollo e Innovación	4. Alianzas y Recursos
Gerencias de Área	Diseño de productos y servicios	5. Procesos
Eje 5		
Recursos Humanos	Comportamiento	1. Liderazgo
Recursos Humanos	Plan estratégico Recurso Humano	3. Personas
Tecnología e Información	Conocimientos y capacidades	3. Personas
Gerentes de Área	Involucramiento	3. Personas

Gerentes de Área	Comunicación	3. Personas
Recursos Humanos	Compensación	3. Personas
Eje 6		
Finanzas abastecimiento	y Gestión de los recursos	4. Alianzas y recursos
Finanzas abastecimiento	y Gestión de los activos	4. Alianzas y recursos
Tecnología Información	e Gestión de la información	4. Alianzas y recursos
Eje 7		
Gerencia General	Implicación externa	1. Liderazgo
Relaciones Externas y Relaciones Comunitarias	Alianzas estratégicas	4. Alianzas y recursos
Eje 8		
Gerencia General	Resultados de los clientes	6. Resultados en los clientes
Eje 9		
Recursos Humanos	Resultados en las personas	7. Resultados en las personas
Eje 10		
Gerencia General	Resultados en la sociedad	8. Resultados en la sociedad
Eje 11		
Gerencia General	Resultados clave	9. Resultados clave

Fuente: Información obtenida de los resultados de la encuesta

4.2.3 Calificación de los criterios del modelo

Para realizar una autoevaluación se asignan porcentajes a cada criterio, con el fin de que se adapte a las peculiaridades de la empresa:

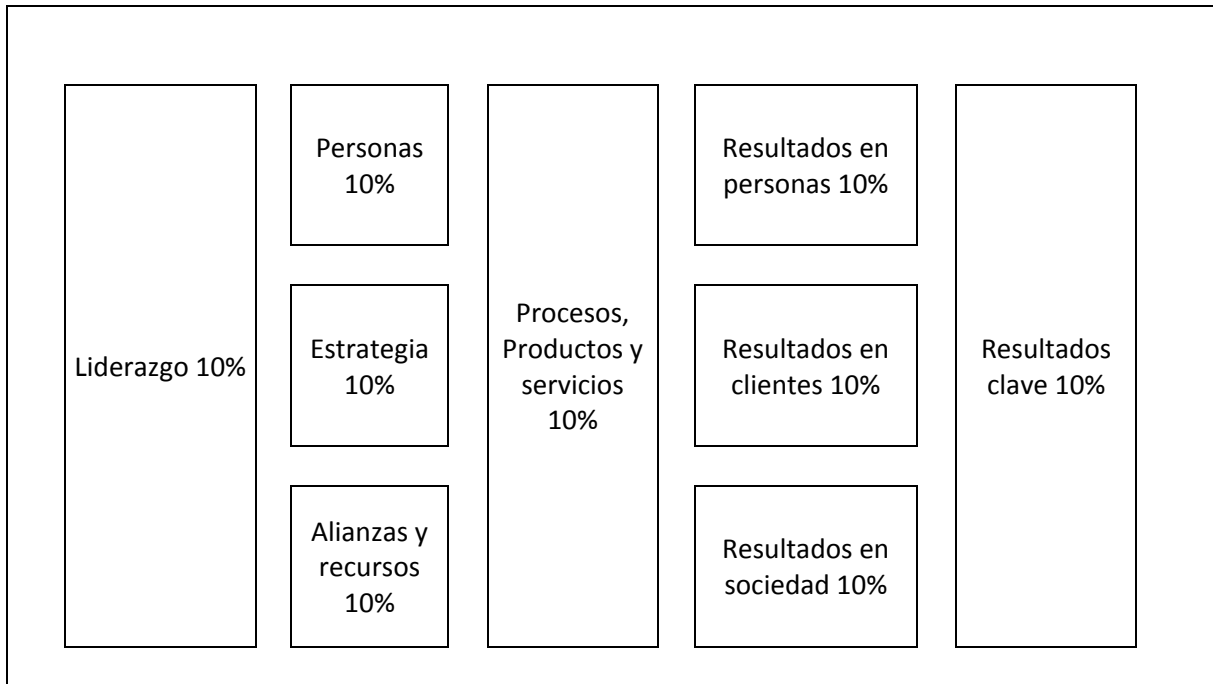


Figura 22. Ponderación entre criterios EFQM

Fuente: Adaptado de Modelo EFQM

Las puntuaciones otorgadas a cada subcriterio varían en función del grado de evidencia existente en la información recogida sobre los atributos considerados por los diferentes elementos. La puntuación de cada criterio se obtiene calculando la media aritmética de las puntuaciones de los subcriterios correspondientes.

La puntuación final se obtiene ponderando el valor que alcanza cada criterio por el peso específico asignado por la EFQM a cada uno de ellos y sumando posteriormente todas las puntuaciones corregidas de los criterios. La Figura muestra la ponderación que se ha señalado anteriormente. Se puede observar que los agentes facilitadores determinan el 50% de la puntuación total, mientras que los resultados dan cuenta del otro 50%. De esta manera la ponderación relativa de los criterios agentes es de 100 puntos para cada uno de los 5 criterios, al igual que en el caso de los criterios resultados en personas y resultados en sociedad. Mientras que en el caso de resultados en clientes y resultados clave la ponderación relativa es de 150 puntos para cada uno de ellos.

La puntuación que finalmente se obtiene estará dentro de una escala de 0 a 1000. Las empresas que optan por el Premio Europeo a la Calidad presentan puntuaciones entre 600 y 700 puntos, y las organizaciones que alcanzan los 400 puntos son merecedoras del reconocimiento de su grado de excelencia (Martínez & Riopérez, 2005, pág. 35).

Tabla 22

Puntuación de los subcriterios EFQM

Modelo EFQM		
Criterio	Subcriterio	Calificación
1. Liderazgo 10%	Desarrollo de funciones, metas, objetivos y valores	25
	Implicación en el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión	20
	Implicación con los ciudadanos, socios, colaboradores y representantes de la sociedad	15
	Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas	20
	Impulsar el cambio en la organización	20
	Total:	100
2. Política y estrategia 10%	Necesidades y expectativas actuales y futuras como fundamento de la política y estrategia	25
	Información procedente de actividades relacionadas con el rendimiento y el aprendizaje.	25
	Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia.	25
	Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave.	25
	Total:	100
3. Desarrollo de las personas	Planificación, gestión y mejora de los RRHH	25
	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y de las capacidades	25
	Implicación y asunción de responsabilidades	15
	Diálogo entre las personas y la organización	15
	Recompensa, reconocimiento y atención	20
Total:	100	

Modelo EFQM		
Criterio	Subcriterio	Calificación
4. Alianzas y recursos	Gestión de alianzas externas	15
	Recursos económicos financieros	25
	Locales, dependencias, equipos y materiales	20
	Tecnología	25
	Información y conocimiento	15
	Total:	100
5. Procesos y Clientes	Diseño y gestión sistemática de procesos	20
	Mejora continua de procesos	25
	Orientación de los procesos y procedimientos hacia la satisfacción del cliente	20
	Prestación de servicios y productos al cliente	15
	Gestión y mejora de la relación con los clientes	20
	Total:	100
6. Resultados personas	Medidas de percepción	50
	Indicadores de rendimiento	50
	Total:	100
7. Resultados Clientes	Medidas de percepción	75
	Indicadores de rendimiento	75
	Total:	150
8. Resultados Sociedad	Medidas de percepción	50
	Indicadores de rendimiento	50
	Total:	100
9. Resultados Claves	Resultados clave del rendimiento de la organización	75
	Indicadores claves del rendimiento de la organización	75
	Total:	150

Fuente: Adaptado de Modelo EFQM

4.3. ETAPA DE LA ELABORACIÓN Y AUTOMEJORA

En este camino hacia la excelencia, la etapa de planes de mejora menciona que se deben aplicar las mejoras considerando los resultados previos de la autoevaluación, con el apoyo de la elaboración de planes de mejora. Es decir, llevar la excelencia a la práctica priorizando, planeando, realizando las mejoras y, por último, comprobando los resultados.

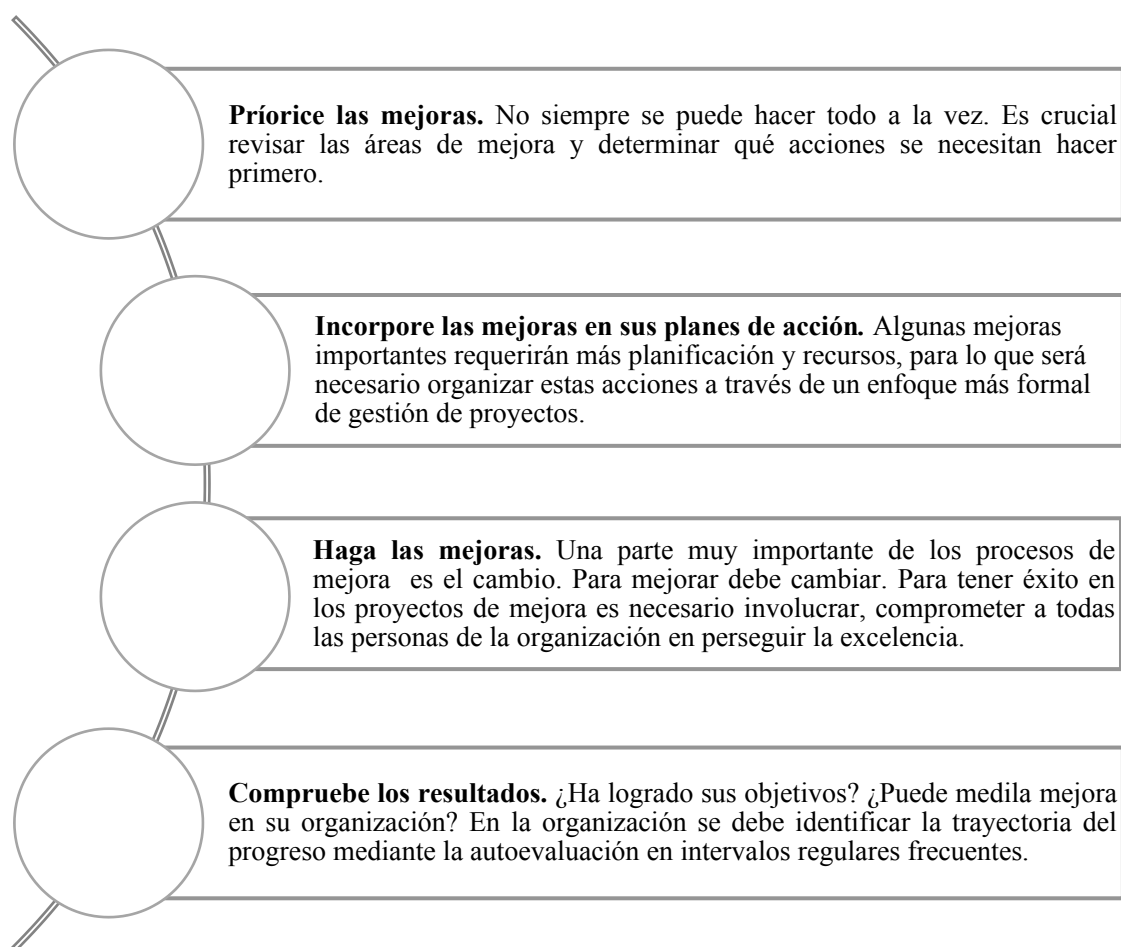


Figura 23. Elaboración de los planes de mejora

Fuente: Adaptado de Modelo EFQM

Un plan de mejora parte de los resultados de la autoevaluación que ha mostrado las fortalezas y las debilidades de la misión y la visión del centro, de las estrategias, de los valores, de los enfoques, de los despliegues y de los resultados. La autoevaluación, de este modo, realiza una función diagnóstica indicando las necesidades de mejora; los criterios para priorizar las áreas de mejora son los siguientes:

- La gravedad de las carencias detectadas.
- La factibilidad con la que se puedan emprender las acciones.
- La rentabilidad prevista en sus resultados, el impacto.
- Las valoraciones de los grupos implicados.

Una vez priorizadas y consensuadas las necesidades, se elaboran en coherencia los planes de mejora. Un plan de mejora es un instrumento que parte de la autoevaluación, que ha marcado la línea base en la que se encuentra el centro, y sobre la que se deben promover las mejoras. El plan especifica los objetivos a conseguir de modo realista, concretos y evaluables, siendo necesario concretar un plan de seguimiento para constatar los logros. El seguimiento sirve a la institución como instrumento para el aprendizaje organizativo. Para evaluar el proceso de mejora, el Modelo EFQM establece el siguiente esquema de seguimiento y valoración:

Tabla 23

Esquema de seguimiento y valoración

Puntuación	Medición de progreso	Criterios de evaluación
1	Ningún avance	<ul style="list-style-type: none"> - Ninguna acción se ha realizado aún - Quizás algunas ideas buenas no se han concretado
2	Cierto avance	<ul style="list-style-type: none"> - Parece que está produciendo algo - Análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras - Con algunas prácticas se han logrado resultados aislados
3	Avance significativo	<ul style="list-style-type: none"> - Clara evidencia de que se han planteado y tratado este tema de manera adecuada. - Revisión sistemática y frecuente que logren mejoras - Existe la preocupación de que ciertas aplicaciones aún no han llegado o no se ha aprovechado todo el personal.
4	Objetivo logrado	<ul style="list-style-type: none"> - Planteamiento muy excelente o resultado aplicado en su extensión máxima. - Solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que puede ser mejorado.

Fuente: Adaptado de Modelo EFQM

Con este esquema de evaluación el Modelo EFQM pretende que la organización corrija sus deficiencias, en base a la autoevaluación y puesta en marcha de los planes correctivos que permitan potencializar la gestión administrativa, operativa y financiera de la empresa investigada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Los modelos de gestión de Deming, EFQM y Baldrige son referentes, en temas de calidad, para las organizaciones públicas y privadas, por lo que su aplicación constituye una herramienta de mejoramiento interno que se refleja en la relación con los clientes, colaboradores y sociedad. El precursor del tema de calidad es Deming, quien sentó los precedentes para que la industria japonesa se transforme en un sinónimo de excelencia. Por otro lado, el sistema europeo de calidad se ampara en el modelo EFQM, que impulsa la autoevaluación como una potente herramienta para llevar adelante cambios en la organización basada en los principios de liderazgo y direccionamiento estratégico.
- En base a la investigación de campo ejecutada con los colaboradores de la empresa investigada se determinó que existe un mayor apego hacia los preceptos filosóficos del modelo europeo EFQM, especialmente en los criterios referentes a la medición de resultados en base a indicadores y hechos concretos. Otro punto de resaltar en la opinión del talento humano de la empresa hidrocarburífera hace referencia al liderazgo y la consecución de objetivos, en base a la gestión de la alta dirección.
- Para el funcionamiento de la economía del Ecuador el sector petrolero es un pilar fundamental, debido a su dependencia de las exportaciones de crudo; bajo la coyuntura política, social y económica en el país es necesario que la extracción de petróleo sea gestionada bajo un modelo de calidad; en este sentido, el modelo de calidad europeo EFQM brinda criterios y parámetros que se adaptan a la realidad de la empresa investigada.

- La industria hidrocarburífera, a nivel mundial, es un sector que incluye alta disposición hacia la utilización de la tecnología para mejorar sus procesos de operación y extracción, por lo que establecer un modelo de calidad para la gestión operativa, administrativa y financiera es un precepto que deben cumplir con el fin de obtener los resultados económicos esperados. En ese sentido, establecer un modelo de calidad debe ser imperante, sin distinción de su nombre o metodología; lo importante es que se cuente con un modelo de gestión de la calidad.

RECOMENDACIONES

- Los modelos de calidad investigados tienen una connotación de amplio espectro de industrias a nivel mundial, pero es importante que se desarrolle una metodología de gestión de calidad enfocada en las industrias latinoamericanas; actualmente existe el Premio Iberoamericano a la Excelencia, que tiene un enfoque muy similar al modelo europeo EFQM. En base a lo mencionado, se recomienda proponer una metodología de calidad considerando las particularidades de las empresas latinoamericanas.
- La investigación de campo realizada debería ser ampliada a un mayor número de participantes en la empresa hidrocarburífera, tomando en cuenta tanto al personal que se encuentra en la ciudad de Quito como al personal de los campos petroleros ubicados en la región amazónica. De esta manera se genera un mayor número de información, que puede definir con mayor precisión los criterios de calidad apegados a la idiosincrasia de la organización investigada.
- La principal ventaja del modelo de calidad europeo EFQM es la flexibilidad en su implementación, y que no se constituye en un aspecto normativo para la organización que lo asume. Este aspecto, sumado a su carácter auto - evaluativo del modelo mencionado, debe ser aprovechado por la empresa hidrocarburífera para establecer sus planes de acción y corregir los criterios donde existan mayores debilidades. Para lo cual es efectiva la creación de un comité de evaluación, constituido por representantes de todas las áreas de la empresa.

- En la actualidad la industria hidrocarburífera en el país tiene una alta participación del sector estatal; estas instituciones deben implementar modelos de gestión de calidad para mejorar sus procesos a nivel administrativo y operativo; procurando contar con la participación de sus empleados, con la directriz de la alta gerencia y con el apoyo de las autoridades estatales.

BIBLIOGRÁFICAS

- Agus, A. (2005). *La relación estructural entre la calidad total y desempeño del producto*. Singapur: Singapur Management Review.
- Avila Baray, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Mexico: EUMED.
- Baldrige, M. (2013). *Modelo de Malcolm Baldrige*. Recuperado el 12 de Enero de 2014, de Asociación Española para la Calidad (AEC): <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/malcolm-baldrige>
- Bustos Farias, E. (2003). *Proceso Administrativo*. México.
- Deming, E. (30 de 05 de 2012). *TEORIA DE DEMING (MEJORA CONTINUA)*. Obtenido de Biografía de modelo de mejora continúa: <http://controldecalidadpam.blogspot.com/2012/05/teoria-de-deming-mejora-continua.html>
- Deming, W. (2008). *Saliendo de la crisis*. Boston: MIT Press.
- European Foundation Quality Managment. (2009). *About EFQM*. Obtenido de <http://www.efmq.org>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y calidad total*. Mexico: Cengage.
- Ferrer, J. (2010). *Conceptos básicos de la metodología de la investigación*. Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de Higiene y seguridad industrial: <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
- García Córdova, G. (2013). *Modelo de Excelencia EFQM*. Recuperado el 09 de 02 de 2104, de ADER Excelencia Empresarial: <http://www.arnaut.net/sites/default/files/images/documentos/ader-modelo-efqm.pdf>

- García Córdova, G. (2013). *Modelo de Excelencia EFQM*. Recuperado el 9 de Febrero de 2014, de ADER Excelencia Empresarial: <http://www.arnaut.net/sites/default/files/images/documentos/ader-modelo-efqm.pdf>
- Gobierno, N. E. (26 de Septiembre de 2002). *Ley de Hidrocarburos*. Recuperado el 13 de Julio de 2014, de www.lexis.ec: www.lexis.ec
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administracion*. Bogota: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- ISO 9001, S. C., & ISO, S. C. (28 de Noviembre de 2008). <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>, 2008. (G. d. Group, Productor) Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- ISO, O. (s.f.). *ISO 9001:2008*. Obtenido de The International Organization for Standardization. We develop and publish International Standards.: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm
- ISO, O. (s.f.). *ISO TS29001:2010*. Obtenido de Petroleum, petrochemical and natural gas industries. Sector specific quality management systems. Requirements for product and service supply organizations: http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_tc_browse.htm?commid=49506
- Jones, G. (2010). *Administración Contemporanea*. Mexico : McGraw Hill.
- Knootz, H. (2009). *Administración una perspectiva global*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Laura, B. L. (2006). *COMPONENTE CLAVE DEL PROCESO DE INVESTIGACION*. Recuperado el 16 de febrero de 2014, de COMPONENTE CLAVE DEL PROCESO DE INVESTIGACION: http://www.fmed.uba.ar/grado/nutricion/busqueda_biblio.pdf
- López Cubino, R. (2004). *Modelos de Gestión de Calidad*. Obtenido de <http://jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

- Maderuelo Fernández, J. (2006). *Gestión de la Calidad Total: El Modelo EFQM de excelencia*. MEDIFAM, 12(10). Recuperado el 11 de 01 de 2015
- Martínez, C., & Riopérez, N. (2005). *El Modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad en los centros educativos*. Educación XXI, Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Membrado Martínez, J. (2008). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Ministerio de Comercio Exterior. (30 de marzo de 2015). www.comercioexterior.gob.ec.
Obtenido de Funciones del Ministerio de Comercio Exterior:
<http://www.comercioexterior.gob.ec/funciones-atribuciones/>
- Nieves Nieto, C., & Ros, L. (2006). *Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad*. Valencia: Univerisidad Politecnica de Valencia.
- Pino Jordán, R. (2008). *La relación entre el sector industrial y el tamaño de la empresa con las practicas de calidad total y desempeño organizacional*. Lima : PUCP.
- R., T. S. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Recuperado el 16 de febrero de 2014, de <http://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf>
- Ramírez Cardona, C. (2007). *Fiundamentos de Administraciòn 2da. Ed.* Colombia: Ecoediciones.
- Ramírez, C. (2007). *Fundamentos de Administración*. Bogota: ECOEDICIONES.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administraciòn Moderna*. Mèxico: Limusa.
- Robbins, S. (2007). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Sánchez, M., & Granero, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Fundación CONFEMETAL.
- Valenzuela, L., & Rosas, J. (2007). *Los criterios Baldrige aplicados a la gestión por calidad total*. Monterrey: ITSM.

Wigodski, J. (08 de 07 de 2010). *Fuentes primarias y secundarias*. Recuperado el 8 de febrero de 2014, de Metodología de la investigación (blog): <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>

ANEXOS

ANEXO N° 1

Desempleo

El factor principal que denota la situación social de un país es el desempleo; en este aspecto, el desempleo ha sido una constante a partir de los años 80, debido a una combinación de factores como la falta de inversión productiva, la recesión económica y leyes que protegen más al empresario que al trabajador.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, la tasa de desempleo a septiembre del 2007 se encuentra en el 7%, existe una tendencia estable en este promedio hasta enero 2011, a partir de esta fecha existe una tendencia a la disminución. Esta situación es beneficiosa para los ecuatorianos ya que la reducción del desempleo es un indicador de que el país está siendo más productivo y generando mayor riqueza, obteniendo de esta manera mayores fuentes de trabajo. Sin duda, esto es beneficioso, pero es necesario mirar el otro lado de la moneda, el caso del subempleo que actualmente es el problema para la economía nacional; se impone la necesidad de que a través de los sectores productivos se absorba la mano de obra, especialmente de los jóvenes del país.

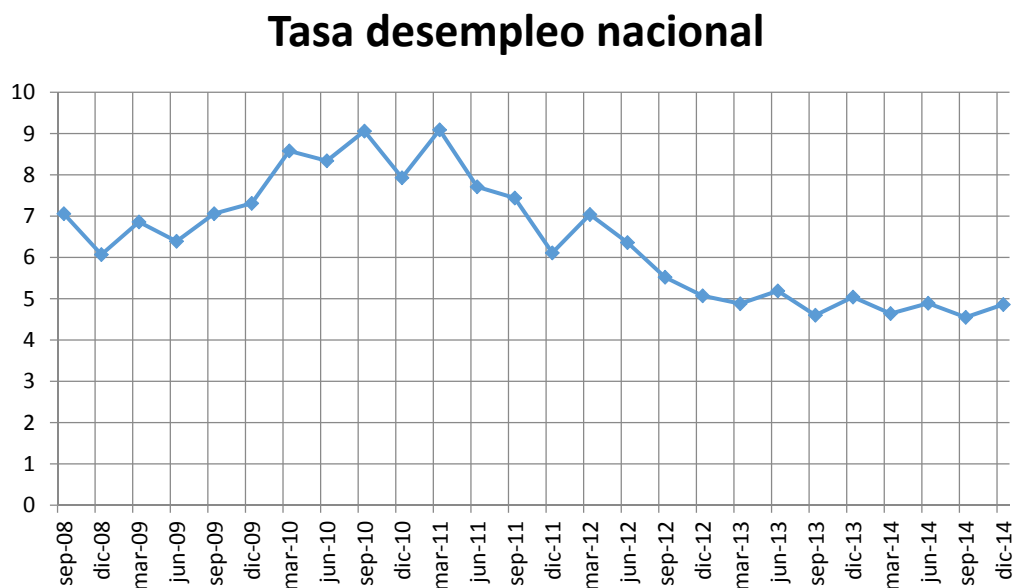


Figura 12: Tasa desempleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Concluyendo, el factor político tiene las siguientes connotaciones con el sector cooperativo real:

- Asamblea Nacional.- el movimiento político gobernante tiene bajo su tutela los espacios de legislación, control y gestión del Estado ecuatoriano, por lo que se agiliza ejecutar cualquier política proveniente del Poder Ejecutivo, que se enfoca en dinamizar el sector popular y solidario.
- Relaciones Internacionales.- el gobierno ecuatoriano sustenta su intercambio comercial en base a sus lineamientos políticos, y no se enfoca en dinamizar el sector exportador con la búsqueda de acuerdos comerciales.

ANEXO N° 2

Relaciones Internacionales

La política comercial en el país es potestad del gobierno central, y está administrada por el Ministerio de Comercio Exterior (2015), que menciona entre sus funciones y atribuciones principales las siguientes:

- Proponer, ejecutar y coordinar las negociaciones de acuerdos comerciales, así como administrar la implementación y seguimiento de los acuerdos comerciales internacionales suscritos por el país;
- Ejercer la representación y defensa de los intereses y el ejercicio pleno de los derechos del Estado en materia de comercio exterior, ante organismos internacionales de comercio, foros comerciales o frente a prácticas desleales de comercio exterior;
- Promover y coordinar los procesos de integración económicos, con énfasis en la región latinoamericana;
- Promover las exportaciones ecuatorianas de productos y servicios en los mercados internacionales;

A través de estas funciones delinea la política comercial en función de los objetivos de política económica, para lo cual es importante mantener el sistema monetario de dolarización, ya que es vital para la economía del país generar el ingreso de divisas y limitar la salida de dólares, a través de medidas proclives a la restricción de las importaciones.

Con el fin de promover la relación comercial del país, con especial énfasis en fomentar las exportaciones ecuatorianas, se mantienen vigentes los siguientes Acuerdos Internacionales:

Acuerdo Comerciales vigentes entre el Ecuador

País / Organización / Unión Comercial o Aduanera	Tipo de Acuerdo	Fecha de suscripción
Comunidad Andina	Unión Aduanera	26-may-1969
México	Acuerdo Comercial Preferente	06-ago-1987
Miembros de la Organización Mundial de Comercio	Acuerdo Multilateral	21-ene-1996
Colombia – Venezuela – MERCOSUR	Acuerdo Comercial Preferente	18-oct-2004
Uruguay	Acuerdo Comercial Preferente	01-abr-2005
Argentina	Acuerdo de Cooperación	22-mar-2007
Chile	Acuerdo Comercial Preferente	29-ene-2010
Venezuela	Acuerdo Marco de Cooperación	02-dic-2010
Cuba	Acuerdo Complementación Económica	25-ene-2011
Brasil	Preferencias Arancelarias	16-feb-2011
Bielorus	Acuerdo de Cooperación	17-oct-2011
Indonesia	Acuerdo de Cooperación	23-jun-2012
Panamá	Acuerdo Comercial	25-sep-2012
Guatemala	Acuerdo Comercial Preferente	10-feb-2013

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior (2015)

Las relaciones comerciales del Ecuador tienen concentración en los países latinoamericanos, por lo que la política comercial se encuentra bajo una estrategia de integración regional. Como se puede apreciar, el país no mantiene acuerdos comerciales con países con los cuales tiene un mayor flujo de exportaciones e importaciones, como

Estados Unidos y la Unión Europea. Por el contrario, los países vecinos del Ecuador, que son Colombia y Perú, mantienen una intensa actividad comercial con los Estados Unidos, Unión Europea, Canadá, México y el Mercado de Asia Pacífico, ya que estos países mantienen Acuerdos de Libre Comercio con los países y bloques regionales mencionados.

Las relaciones internacionales del Ecuador durante este gobierno han estado marcadas por un acercamiento bilateral con países de tendencias ideológicas similares, como es el caso de Venezuela, Bolivia, Cuba y Nicaragua. Otro país con quien se ha intensificado las relaciones comerciales y financieras es China, a través de la construcción de grandes proyectos en el país por parte de empresas chinas y con la venta anticipada de petróleo a cambio de liquidez para el financiamiento del presupuesto del estado.

Por el contrario, el gobierno ecuatoriano tiene suspensas las relaciones con los principales socios comerciales históricos del país, Estados Unidos y Europa. Como política de estado se ha negado a toda opción de firmar Tratados de Libre Comercio con los mencionados países y se ha buscado impulsar los Acuerdos Comerciales para el Desarrollo, con resultados hasta el momento negativos. El Ecuador ha estado pendiente cada año de la renovación de las Preferencias Arancelarias con los Estados Unidos para fortalecer sus principales exportaciones.

Concluyendo, el factor político tiene las siguientes connotaciones con el sector cooperativo real:

- Asamblea Nacional.- el movimiento político gobernante tiene bajo su tutela los espacios de legislación, control y gestión del Estado ecuatoriano, por lo que se agiliza ejecutar cualquier política proveniente del Poder Ejecutivo, que se enfoca en dinamizar el sector popular y solidario.
- Relaciones Internacionales.- el gobierno ecuatoriano sustenta su intercambio comercial en base a sus lineamientos políticos, y no se enfoca en dinamizar el sector exportador con la búsqueda de acuerdos comerciales.

ANEXO N° 3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN APLICADOS A EMPRESAS ECUATORIANAS DE EXTRACCIÓN DE CRUDO

N°	En base a su criterio, califique las siguientes afirmaciones, siendo 10 la calificación mas alta y 1 la calificación mas baja.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	Su organización debe enfocarse en la consecución de resultados		X								
2	En su organización tiene mayor importancia la creación de valor antes que la consecución de resultados			X							
3	Se debe aprender y adoptar una nueva filosofía para que se consigan resultados en su organización			X							
4	Tiene mayor importancia la valoración de los empleados que la valoración de los procesos		X								
5	En la organización se debe enseñar metodologías de liderazgo		X								
6	La generación de información es un aspecto clave para lograr los objetivos en su organización		X								
7	La satisfacción del cliente tiene una relación directa con la satisfacción del empleado			X							
8	La misión y visión ayudan a cumplir un propósito en la organización				X						
9	La capacitación es un factor clave para la mejora continua			X							
10	La responsabilidad social debe formar parte del proceso estratégico de la organización				X						
11	El aprendizaje de la organización debe enfocarse en la mejora continua				X						
12	Los resultados deben ser medidos por indicadores de rendimiento de la organización			X							
13	Las metas, objetivos y valores deben ocupar un espacio preponderante en la organización		X								
14	El líder debe apearse y mantener coherencia con los objetivos de la organización		X								
15	La dirección de la organización debe enfocarse en los hechos			X							

Quito, febrero del año 2015