

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS SEGUIDAS PARA UNA CORRECTA
IMPLEMENTACIÓN DE LA ISO 9001-2008 EN UNA EMPRESA PETROLERA,
MEDIANTE EL ESTUDIO DEL CASO**

ING. ESTEBAN MANUEL SILVA SILVA

DIRECTOR: ECON. SANTIAGO NICOLÁS NÁJERA ACUÑA, MSc.

QUITO, 2016

DIRECTOR:

Econ. Santiago Nicolás Nájera Acuña, MSc.

INFORMANTES:

Ing. Fernando Solá Yépez, MBA.

Ing. Alvaro Burgos Yáñez, MSc.

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y haber puesto en mi camino a las personas indicadas para que sean mi apoyo y ayuda durante este período de estudio.

A mi esposa Gaby y mi hijo André, quienes me han mostrado su apoyo incondicional desde el inicio de este camino y por quienes busco día a día ser mejor

A mis padres que constituyen un pilar fundamental en mi vida y que siempre me han brindado la fuerza suficiente para emprender nuevos retos.

Esteban Manuel Silva Silva

AGRADECIMIENTOS

Mi mayor agradecimiento a mi director de tesis de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador el Magister Economista Santiago Najera por su constante apoyo y dirección para el desarrollo de la presente investigación, estoy completamente seguro que sin su valiosa ayuda este estudio no hubiera podido realizarse.

De igual manera quiero agradecer a la empresa Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. y por su puesto a quienes conforman esta prestigiosa compañía, por brindarme la oportunidad de desarrollar la presente investigación y me otorgaron la información necesaria para poder analizarla. Sin su colaboración esta investigación no hubiera podido ser completada.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	X
INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA OBJETO DE ESTUDIO	3
1.1 Objetivo principal.....	3
1.2 Objetivos específicos.....	3
1.3 Delimitación de la investigación	4
1.4 Limitaciones de la investigación	5
1.5 Alcance de la investigación	5
1.6 Historia del petróleo en el Ecuador	6
1.6.1 <i>Comportamiento de los precios del petróleo en Ecuador entre 1972 – 2014 y volúmenes de exportaciones</i>	10
1.6.2 <i>Inversión petrolera en el Ecuador</i>	13
1.7 Descripción de la empresa.....	16
1.7.1 <i>Misión, Visión y Políticas de Calidad de la empresa</i>	19
1.7.1.1 <i>Misión</i>	19
1.7.1.2 <i>Visión</i>	19
1.7.1.3 <i>Valores:</i>	19
1.7.1.4 <i>Política de calidad:</i>	20
1.8 Antecedentes del problema de la empresa.....	21
1.9 Función del departamento de Control de Gestión de Calidad (CGC) y responsabilidades	22
1.10 Organigrama del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.....	24
2. MARCO TEÓRCIO	27
2.1 Evolución de la gestión de calidad total y su importancia en el mundo.....	27
2.1.1 <i>Principales aportes al desarrollo de la gestión de calidad total</i>	29
2.1.2 <i>Importancia de la gestión de la calidad total para el mundo</i>	36
2.2 Prácticas de gestión de calidad total.....	38
2.2.1 <i>Orientación al cliente</i>	39

2.2.2	<i>Gestión de procesos</i>	40
2.2.3	<i>Gestión del talento humano</i>	42
2.2.4	<i>Estrategias</i>	44
2.2.5	<i>Cultura organizacional</i>	45
2.3	Descripción y funciones de la Organización Internacional para la Estandarización	46
2.3.1	<i>La normalización y su importancia</i>	47
2.3.2	<i>Origen de la Organización Internacional para la Estandarización</i>	48
2.3.3	<i>Estructura de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO)</i>	50
2.3.4	<i>Proceso de la Organización Internacional para la Estandarización en la emisión de una norma</i>	51
2.3.5	<i>Funciones de la Organización Internacional para la Estandarización</i>	52
2.4	Evolución de las Normas ISO y estrategias	53
2.4.1	<i>Evolución de las normas ISO 9000</i>	53
2.4.2	<i>ISO 9000:1994 organización y funcionamiento</i>	54
3.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	58
3.1	El Caso único	60
3.1.1	<i>Estudio intrínseco e instrumental</i>	60
3.1.2	<i>Selección de casos</i>	61
3.1.3	<i>Formulación de generalizaciones</i>	62
3.1.4	<i>Énfasis en la interpretación</i>	63
3.2	Las Preguntas en la investigación	63
3.2.1	<i>Estructura conceptual</i>	64
3.2.2	<i>Formulación de temas</i>	65
3.2.3	<i>Evolución de las preguntas temáticas</i>	66
3.2.4	<i>Preguntas informativas generales y preguntas para recoger datos clasificados</i>	66
3.3	La naturaleza de la investigación cualitativa.....	67
3.3.1	<i>Comprensión mediante la experiencia</i>	67
3.3.2	<i>La interpretación como método</i>	68
3.4	Procedimiento de recolección de datos	69
3.4.1	<i>Organización de la recolección de datos</i>	71

3.4.2 Acceso y permisos	72
3.4.3 La observación y descripción de casos.....	73
3.4.4 La entrevista.....	73
3.5 Análisis e interpretación de datos	74
3.5.1 Interpretación directa o suma categórica.....	75
3.5.2 Correspondencia y modelos.....	75
3.5.3 Generalizaciones naturalistas	77
3.6 La Triangulación de Datos	77
3.6.2 Estrategias de la Triangulación.....	78
4. IMPLEMENTACION DE LA ISO 9001-2008 Y RESULTADOS	79
4.1 Planificación estratégica de la empresa para la implementación de la ISO 9001-2008	79
4.2 Estructuración y metodología de la planificación estratégica de la empresa	86
4.3 Análisis de las estrategias implementadas para el sistema de gestión ISO 9001-2008 de la empresa	92
4.4 Análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad	101
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
5.1 Conclusiones.....	125
5.2 Recomendaciones	133
BIBLIOGRAFÍA	136
ANEXOS	139
Anexo I: Estructura Organizacional del Grupo Synergy E&P Ecuador.....	139
Anexo II: Analisis FODA Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.	161
Anexo III: Cartas de aceptación y confidencialidad entrevistas Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.	166

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comportamiento de los precios de petróleo período 1972-2014	12
Figura 2: Evolución exportaciones de barriles de petróleo período 1972-2014.....	13
Figura 3: Composición inversiones pública y privada para la explotación y producción de petróleo período 2007-2014	14
Figura 4: Número de pozos petroleros perforados período 2002-2014.....	15
Figura 5: Estructura del Grupo Synergy.....	17
Figura 6: Estructura Organizacional Gerencia General del Grupo Synergy E&P Ecuador	26
Figura 7: Estructura Organizacional del Grupo Synergy E&P Ecuador	139
Figura 8: Estructura Organizacional Unidad de Servicios Operaciones del Grupo Synergy E&P Ecuador.....	140
Figura 9: Estructura Organizacional Área Dirección de Operaciones del Grupo Synergy E&P Ecuador	141
Figura 10: Estructura Organizacional Unidad de Negocios Bloque Tiguino del Grupo Synergy E&P Ecuador.....	142
Figura 11: Estructura Organizacional Unidad de Servicio Medio Ambiente, Comunicaciones, Salud y Seguridad del Grupo Synergy E&P Ecuador.....	148
Figura 12: Estructura Organizacional Unidad de Servicio Compras y Contratos del Grupo Synergy E&P Ecuador	150
Figura 13: Estructura Organizacional Unidad de Servicio Finanzas, Control de Documentos e IT del Grupo Synergy E&P Ecuador	152
Figura 14: Estructura Organizacional Unidad de Servicio Desarrollo Humano & Administración del Grupo Synergy E&P Ecuador	155
Figura 15: Estructura Organizacional Unidad de Servicio Gestión de Sistemas Integrados del Grupo Synergy E&P Ecuador	157
Figura 16: Estructura Organizacional Unidad de Servicio Legal y Seguros del Grupo Synergy E&P Ecuador.....	159

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Situaciones relevantes para definir la estrategia de investigación	64
Tabla N° 2: Matriz Amenazas Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.....	161
Tabla N° 3: Matriz Oportunidades Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.....	162
Tabla N° 4: Matriz Debilidades Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.	163
Tabla N° 5: Matriz Fortalezas Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.....	164
Tabla N° 6: Matriz de ponderación de amenazas y propuesta de estrategias Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.	165

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se basó en el análisis de que estrategias fueron necesarias de ejecutar para una correcta implementación de la Norma ISO 9001-2008, con lo cual se buscó obtener una base sobre la cual puedan trabajar todas las empresas que deseen implementar la Norma ISO 9001-2008 y que busquen obtener todos los beneficios que esta norma brinda al ser bien implementada, dentro de las principales bondades que ofrece esta norma se encuentra: la optimización de procesos, mejoramiento continuo y el crecimiento organizacional.

El sector petrolero en el Ecuador es uno de los más desarrollados en el país, debido a que es un sector estratégico para la dinamización de la economía por lo cual tiene estrictos controles por varias entidades del Estado, es por ello que se decidió tomar como punto de partida de esta investigación a este sector. Para lo cual la metodología escogida fue el estudio del caso que se basa en el análisis exhaustivo de una empresa en particular a través de la recolección de información documental y entrevistas a profundidad a los principales actores que fueron parte primordial del proceso. Esta información a su vez fue validada por medio de la aplicación de la técnica de triangulación de información que consiste en confirmar los registros obtenidos en una fuente, en otros medios oficiales de información.

Una vez aplicada dicha metodología se pudo conocer que es de suma importancia que cualquier empresa que desee incorporar a su gestión la Norma ISO 9001-2008 realice una adecuada planificación y ejecución de estrategias que permitan preparar a la empresa para entrar en el proceso de implementación, dentro de las principales estrategias halladas se encuentran las siguientes: realizar una adecuada investigación sobre los beneficios y dificultades presentadas durante el proceso de implementación de la Norma ISO 9001-2008 en otras empresas, presentar el proyecto de implementación a la organización como una oportunidad de mejora continua y no como una imposición, obtener el compromiso de

la Alta Gerencia, realizar un análisis de costo – beneficio que conlleva la norma, conformar un área que se dedique al proceso de implementación y al control, mantenimiento y actualización de la norma, instaurar un equipo de trabajo que se encuentra integrado por personas que posean una vasta experiencia en procesos de implementación y colaboradores de la empresa que conozcan con exactitud todos los procesos llevados a cabo por la organización, definir claramente tres fases de implementación que son la auditoria preliminar para evaluar los requisitos de la norma frente a los que posee la empresa, implementación que consiste en crear todas las bases necesarias para la Norma ISO 9001-2008 y finalmente emprender la fase de implantación que es la puesta en marcha de la norma. Otra estrategia interesante fue realizar talleres de Focus Group donde los colaboradores pudieron opinar acerca de su conocimiento de la norma y aclarar sus dudas; con lo cual dentro del cronograma de actividades se estipuló un período de capacitación para cada departamento donde el área de Gestión de Sistema Integrados se encargó de explicar de forma directa a cada departamento en que procesos va a intervenir la Norma ISO 9001-2008 y que beneficios conlleva el ejecutarlos de forma correcta.

Gracias a esta investigación se pudo determinar que la Norma ISO 9001-2008 cuando es implementada de forma adecuada los beneficios que conlleva consigo permiten optimizar procesos, establecer procesos de mejora continua y un crecimiento organizacional, a su vez brinda la garantía a la sociedad que todas las actividades desarrolladas por la empresa son de calidad, así como también el ser una empresa con una certificación en ISO 9001-2008 en todos los procesos permite obtener una ventaja competitiva al poder acceder a licitaciones de bloques petroleros nacionales e internacionales; y finalmente la organización que cuenta con esta Norma posee la base fundamental para poder certificarse bajo otras normas que exigen como requisito fundamental el contar con la Norma ISO 9001-2008.

INTRODUCCIÓN

La globalización es un proceso que ha ido mostrando su evolución de manera más acentuada en los últimos años, por lo que las empresas han buscado implementar dentro de su funcionamiento distintos sistemas de gestión para controlar de mejor manera sus operaciones con la finalidad de obtener una ventaja competitiva que les permita tener un mayor crecimiento tanto económico como organizacional. Una de las principales respuestas a estas exigencias de las empresas fueron los principios de gestión de calidad total o conocido también como TQM (Total Quality Management), es por ello que cada país en su intención de especializarse en calidad empezó a elaborar a través de sus institutos de normalización diversas normas que recogían este principio. Sin embargo empezaron a generarse grandes diferencias entre las normas emitidas por cada país provocando varias dificultades, por lo cual se dio origen a la Organización Internacional para la Estandarización quien se encargó de generar la Norma ISO 9001, la cual adaptó el principio de gestión de calidad total con el principal objetivo de que cualquier empresa que desee incorporar a su gestión de procesos de mejora continua lo pueda implementar; y a su vez contar con una certificación de auditores externos sobre el cumplimiento de la Norma ISO 9001.

En el Ecuador el sector petrolero es considerado como uno de los principales sectores gracias al cual la economía del país se dinamiza, así como también al ser una industria trascendental para el país, es uno de los sectores que tiene una mayor vigilancia por parte del Estado por medio de sus entes de control, con lo cual se busca que las empresas que integran esta industria generen, mantengan y elaboren procesos de calidad. Es por ello que el sector petrolero en el Ecuador es considerado como uno de los más desarrollados a nivel nacional, es por esta razón que la investigación planteada propone realizar en una empresa petrolera ya que la Norma ISO 9001-2008 se ha convertido en el diario vivir de estas empresas.

Debido a que la correcta implementación de la Norma ISO 9001-2008 trae consigo varios beneficios, se ha propuesto como objetivo principal del presente estudio analizar cuáles fueron las principales estrategias que tuvieron que implementarse en el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. para que exista una adecuada implementación de la Norma ISO 9001-2008 y en la actualidad este brindando los resultados esperados. La importancia de la investigación radica en que por medio del análisis planteado se busca establecer una base mediante la cual puede partir cualquier empresa que desee incorporar esta norma a su gestión y de esta manera poder tener empresas mejor preparadas para poder ingresar a mercados internacionales.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha escogido como metodología de análisis la conocida como estudio del caso la cual consiste en realizar un análisis profundo de una empresa en específico que para este caso viene a ser la empresa Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., la recolección de información se la realizara por medio de investigación documental, así como también entrevistas a profundidad a los principales colaboradores que intervinieron de forma directa en el proceso de implementación de la Norma ISO 9001-2008. A su vez la información recolectada será validada por medio de la ejecución de la técnica de triangulación de información la cual consiste en corroborar los datos obtenidos de una fuente de información con otra fuente. Con la ejecución del presente estudio también se buscará establecer los siguientes aspectos: características principales de las empresas petroleras, proceso de generación de estrategias, metodología para la generación de estrategias, sistemas de comunicación de la organización hacia los colaboradores, conformación del área de Gestión de Sistemas Integrados y la forma de controlar que los objetivos estratégicos siempre estén alineados a las metas organizacionales.

1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Objetivo principal

El objetivo principal que se busca obtener por medio de la ejecución de esta investigación es conocer que estrategias fueron necesarias de ejecutar para una correcta implementación de la Norma ISO 9001-2008, mediante el estudio del caso en una empresa que se encuentra dentro del sector hidrocarburífero.

1.2 Objetivos específicos

Al tener un pleno conocimiento sobre que estrategias fueron necesarias de ejecutar para una correcta implementación de la Norma ISO 9001-2008 se podrá conocer determinar los siguientes objetivos específicos:

- Conocer cuáles son las características generales del sector petrolero ecuatoriano.
- Determinar el funcionamiento de la generación e implementación de las estrategias al interior de las empresas objeto de estudio.
- Establecer si las empresas objeto de estudio tienen algún patrón en general para generar estrategias.
- Definir el proceso que siguen las empresas objeto de estudio para nominar a las personas encargadas generar estrategias.

- Identificar como se implementan las estrategias en las empresas objeto de estudio.
- Validar el proceso de comunicación de los objetivos y estrategias de las empresas petroleras ecuatorianas.
- Fijar el procedimiento de conformación del departamento de gestión de calidad para analizar la ISO 9001-2008.
- Precisar que estrategias fueron necesarias ejecutar antes de implementar la ISO 9001-2008.
- Puntualizar como se controla que la ISO 9001-2008 tenga un correcto funcionamiento y su alineación con las estrategias ejecutadas antes de su implementación.

1.3 Delimitación de la investigación

La investigación ha desarrollarse se la realizará dentro de una empresa que pertenece al sector petrolero en el Ecuador por medio de la aplicación de la metodología del estudio del caso la cual se basa en la investigación de la empresa, la recolección de datos será por medio de documentos, información del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. y entrevistas a profundidad a los principales actores que intervinieron en la implementación de la Norma ISO 9001-2008. A su vez la forma de validar los datos recolectados de las diferentes fuentes de información del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. será por medio del uso de la técnica de triangulación de datos.

1.4 Limitaciones de la investigación

El estudio planteado estará sujeto a varios factores exógenos sobre los cuales no se tendrá el control como:

- La imposibilidad de validar el 100% de los datos obtenidos debido a que todas las fuentes de información en casos específicos no contendrán información que otra fuente sí.
- La investigación no se la podrá realizar en varios años debido a la falta de tiempo.
- La imposibilidad de obtener determinada información debida a que ciertos registros son de uso confidencial por lo tanto no pueden ser divulgados públicamente.
- Debido a la premura del tiempo no se podrá realizar una investigación a detalle de ciertos aspectos que se detecten en la recolección de la información, ya que esto implicaría el desarrollo de otro estudio.
- En respuesta al tiempo estipulado para la investigación no se podrá realizar entrevistas a todas las personas que intervinieron en el proceso de implementación, sin embargo se ha seleccionado a los principales responsables de su ejecución como es el caso del Gerente de Desarrollo Humano y Administración, Coordinador de Planificación Financiera y Coordinadora de Gestión de Sistemas Integrados.

1.5 Alcance de la investigación

La presente investigación tendrá un alcance de poder conocer que estrategias fueron primordiales de ejecutar dentro del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. para que el proceso de implementación de la Norma ISO 9001-2008 haya sido exitoso, y por ende la norma en la actualidad se encuentre funcionando de forma adecuada. Con dicho estudio se

podrá tener una base sobre la cual puedan trabajar todas las empresas que deseen implementar la Norma ISO 9001-2008 y por medio de la cual puedan hacerse acreedoras a todos los beneficios que brinda la misma al estar bien implementada, controlada y actualizada.

1.6 Historia del petróleo en el Ecuador

El petróleo constituye para la economía ecuatoriana sin duda el gran motor de su dinamización y conforme el tiempo ha ido transcurriendo el oro negro como es conocido ha ido adquiriendo cada vez una mayor importancia para el Ecuador, sin embargo la historia del petróleo en el país se remonta al año 1878 donde se entrega la primera concesión a favor de M.G. Mier, quien tenía la responsabilidad de extraer toda clase de sustancias grasas dentro de las cuales se encuentra el petróleo, brea y kerosene. Debido a los buenos resultados que se obtuvo por medio de esta concesión, empezaron a ofrecerse más empresas para la explotación de sustancias bituminosas, y a causa de este fenómeno en el año 1902 se decide otorgar una nueva concesión en la región costa del país a Salvatore Viggiani para la explotación de yacimientos durante un periodo de 70 años (Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador, 2015).

Pero no es sino hasta el año 1911 cuando el presidente de la república Leónidas Plaza divulga la reforma del Código de Minería donde se estipula que el petróleo pasa a formar parte de la propiedad del estado, con lo cual se inicia de manera legal la explotación del petróleo en el Ecuador a través de su primer pozo llamado Ancón 1 ubicado en la provincia de Santa Elena, el cual arrojó resultados satisfactorios. Conforme la explotación del petróleo fue adquiriendo una mayor importancia en el año 1921 el presidente de la república José Luis Tamayo se ve en la obligación de emitir la Ley sobre Yacimientos o Depósitos de Hidrocarburos para reformar todo este sector, así como también se otorga la primera concesión de 25 mil kilómetros cuadrados por un período de 50 años en la región amazónica; gracias a estas producciones el Ecuador en el año 1928 comienza a realizar sus primeras exportaciones de petróleo; de kerosene y gasolina. En el año 1933 debido a que las exportaciones de este producto iban en aumento se estableció la necesidad de

formar la Dirección General de Minas y Petróleos quien era la entidad encargada de regular este sector, producto de ello es que en el año 1937 se emite la nueva Ley de Petróleos cuyo principal objetivo era establecer mayores facilidades para que un número ilimitado empresas del exterior participen en la industria ecuatoriana petrolera (Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador, 2015).

Con el aumento de las exportaciones en el año 1964 la Junta Militar decide otorgar la concesión del pozo Lago Agrio 1 al Consorcio Texaco – Gulf por una extensión aproximada de 1.4 millones de hectáreas por un tiempo de 40 años, llegando en el año 1967 a obtener una producción diaria promedio de 2,610 barriles a una profundidad de 10,171 pies; por otro lado la empresa Anglo quien se encargaba de explotar petróleo en la zona de Santa Elena expresa que las reservas de los yacimientos se encuentran prácticamente agotadas por lo que su operación ya no es rentable, y a consecuencia de ello la empresa se dedicó a la refinación utilizando mezclas de crudo importadas. Sin embargo en los demás campos petrolíferos la producción sigue en auge por lo cual el estado Ecuatoriano decide contratar en el año 1970 a la empresa William Brothers para que comience con los trabajos de construcción del Sistema de Oleoducto Transecuatoriano conocido también como SOTE, cuya función es la de transportar el petróleo desde las campos petroleros de la región amazónica hasta el puerto de Balao en la provincia de Esmeraldas para su posterior exportación, la construcción del SOTE se culmina en el año 1972 por lo cual este año es considerado como el punto de partida de la era petrolera en el Ecuador. Debido al inicio de la era petrolera en el país y la importancia que el crudo fue adquiriendo en la dinamización de la economía ecuatoriana, se ve la necesidad de regular este sector de una manera más estricta por lo que en el año 1971 bajo la presidencia de José María Velazco Ibarra ocurren dos hechos particulares el primero consistió en la publicación de las leyes de hidrocarburos y para la formación de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), las cuales entraron en vigencia en el año 1972; y el segundo hecho ocurrido fue la revisión del contrato firmado con la compañía Texaco-Gulf, dando como resultado la revocación parcial de la concesión ya que la compañía se vio obligada a devolver al Estado 930 mil hectáreas (Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador, 2015).

Conforme se va dando la evolución de la era petrolera el Ecuador empieza a implementar una serie de medidas orientadas en transformar al país en un Estado petrolero, para lo cual en el año de 1973 el Ecuador entra a formar parte de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), en el año 1977 entra en operación la Refinería de Esmeraldas la cual fue construida con la finalidad de que procese el crudo para su exportación, en un inició se la construyo con una capacidad de 55 mil barriles por día, pero debido al incremento de la producción en el año 1997 se realizan los trabajos necesarios para ampliar su capacidad a 110 mil barriles por día, junto con un ajuste adicional para poder procesar crudos más pesados. Otra medida que se tuvo que tomar y en función al plan de desarrollo de la era petrolera es que en el año 1984 se inauguró la planta de gas en Shushufindi con la función principal de procesar 25 millones de pies cúbicos de gas, además que se realizaron ajustes complementarios orientados a captar y transportar el gas producido por los campos petroleros para su procesamiento. Una vez implementadas estas acciones para el desarrollo petrolero del país en el año de 1985 se lleva a cabo la primera ronda petrolera del Ecuador, donde el país firma 3 contratos para la prestación de servicios petroleros, el primero se lo realiza con Esso-Hispanoil para desarrollar el bloque 8, el segundo se lo efectúa con Occidental Exploration & Production para realizar actividades en el bloque 15 ubicado en Orellana y finalmente el tercer contrato se lo suscribe con Belco para explotar los bloques 1 y 2. En respuesta a los contratos firmados que produjeron un aumento de la producción el Estado decide comenzar la construcción de la Refinería Amazonas ubicada en Shushufindi, misma que inicia sus operaciones en el año 1987 con una capacidad de procesar 10 mil barriles por día, sin embargo para abastecer la demanda en crecimiento en el 1995 se amplía su capacidad a 20 mil barriles por día (Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador, 2015).

A partir del año 1989 ocurren una serie de cambios en el Ecuador en materia del petróleo dentro de las que se destacan la desaparición de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana en su reemplazo se crea la empresa estatal Petroecuador, en 1992 el Ecuador decide excluirse de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). El

petróleo desde su aparición en el Ecuador se ha ido convirtiendo en un factor fundamental para el desarrollo de su economía, por lo que en el 2003 empieza las operaciones el OCP (Oleoducto de Crudos Pesados) la cual contribuye a incrementar la capacidad de transporte de crudos del Ecuador en un 115% ya que su capacidad al año 2003 es de 840 mil barriles por día. Otro de los cambios que tuvo el Ecuador en cuanto al petróleo ocurre en el año 2006 donde el Estado decide reformar la Ley de Hidrocarburos e incorpora una cláusula para que el Estado tenga una participación del 50% en las ganancias extraordinarias de las compañías petroleras que desarrollan sus actividades en el Ecuador; además un hecho importante que ocurre en el 2006 es que se declara la extinción del contrato con la compañía Occidental y se cierra el 31 de julio del año en mención el pozo petrolero Lago Agrio 1 con un resultado de producción que bordea los 10 millones de barriles de petróleo generando un ingreso de US\$ 82 mil millones (Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador, 2015).

El año 2007 es considerado como el año en que el sector petrolero tuvo un giro de 360 grados debido a que los cambios con respecto al tratamiento al sector petrolero fueron más drásticos es por ello que el Ecuador decide reingresar a ser miembro de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), así como también se firma el Decreto Ejecutivo 662 donde se establece que el Estado debe participar en un 99% en las ganancias extraordinarias mientras que el 1% se destina para las compañías petroleras; de igual manera empieza el proceso de renegociación de los contratos petroleros por parte del Ecuador con las compañías petroleras con el objetivo de cambiar el modelo de contrato de participación a prestación de servicios para la explotación y/o exploración de hidrocarburos por medio del pago de una tarifa única, este proceso finaliza en el año 2011 con la firma de los respectivos contratos. Una vez firmados los contratos por prestación de servicios en el año 2012 se prosigue con la renegociación para la firma de contratos de prestación de servicios específicos con líneas de financiamiento para la optimización de la producción y recuperación de reservas petroleras en campos considerados maduros (Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador, 2015).

Debido a la gran dependencia que ha pasado a tener el país frente al petróleo ha provocado que cualquier variación negativa en el precio del crudo conlleva que la economía se contraiga y se tengan que tomar varias medidas, es por ello que el 15 de agosto del año 2013 el presidente constitucional del Ecuador el economista Rafael Correa firma el Decreto Ejecutivo 74 donde se estipula empezar con las evaluaciones técnicas e impactos ambientales para explotar los campos petroleros correspondientes al bloque 43 ITT, este decreto es enviado a la Asamblea Nacional para su debate y el 3 de octubre del año en mención se lo cataloga como de interés nacional la explotación de los bloques 31 y 43, por lo que se pone en licitación para la explotación de dichos campos donde el 28 de noviembre se realiza el proceso de apertura de sobres para conocer las ofertas de las compañías petroleras para la exploración y explotación de dichos campos. Una de las principales síntomas de que la economía ecuatoriana depende de gran manera del petróleo se evidencio en el año 2014 ya que en el cuarto trimestre (octubre-diciembre) se produjo una drástica caída del precio del crudo lo que provoco que el país tenga que tomar varias medidas para compensar el déficit generado en el presupuesto del Estado el cual se realiza estimando el precio del crudo; sin embargo no todo fue negativo ya que en el año 2014 la estatal Petroamazonas EP obtuvo para el Estado un total de US\$ 2,120 millones en inversiones a realizarse en los próximos 5 años por concepto de negociaciones de 17 campos petroleros maduros; otro aspecto positivo ocurrido en el año mencionado es que la producción de crudo por parte de las compañías petroleras obtuvo una cifra record de 203.1 millones de barriles siendo un 5.73% superior al año 2013 (Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador, 2015).

1.6.1 Comportamiento de los precios del petróleo en Ecuador entre 1972 – 2014 y volúmenes de exportaciones

Desde la aparición del petróleo en el Ecuador y el comienzo de sus exportaciones desde el año 1972, la economía del país se ha ido tornando dependiente de este rubro de tal manera que en la actualidad se hace una comparación de la balanza comercial tomando

en cuenta al petróleo y otra sin él con la finalidad de determinar qué productos nos pueden ayudar a equilibrar la balanza comercial en el caso que ocurra una crisis en el sector petrolero, es por ello que el gobierno ecuatoriano ha decidido emprender varias medidas para empezar a compensar esta deficiencia de depender exclusivamente del petróleo; dentro de estas principales medidas se destacan las que respectan a las importaciones donde se asignaron cupos, se restringieron ciertos productos y se aumentaron los aranceles. De igual manera dentro del plan para tener una mejor balanza comercial se ha impulsado la política del cambio de la matriz productiva donde el gobierno busca brindar varios incentivos a distintos sectores para impulsar la producción y fortalecer la industria nacional, con la finalidad de sufrir un menor impacto en el caso de una variación del precio del petróleo como la ocurrida a finales del año 2014 y principios del 2015 donde el precio del crudo tuvo una drástica caída al llegar a estar en los US\$ 47.3 por barril siendo el precio más bajo desde mayo del año 2009, por lo que el país entro en una crisis económica y se tuvieron que emprender varias acciones para tratar de compensar el déficit presupuestario originado por esta variación negativa. Sin embargo esta crisis ocurrida en diciembre del 2014 no es la primera que ocurre en el país, ya que durante la historia de la era del petróleo en el Ecuador este comportamiento ha sido habitual donde se han presentado épocas de bonanza en las cuales el precio del petróleo ha mostrado niveles altos como por ejemplo en el año 2012 el precio del crudo se ubicó en un promedio de US\$ 99.49; mientras que otras épocas han sido de austeridad debido a los precios bajos como por ejemplo en el año 1998 llego a estar el crudo a un valor promedio por barril de US\$ 9.15 siendo su valor más bajo en diciembre del mismo año donde el precio del petróleo se ubicó en los US\$ 6.95 lo que desencadeno en el país la crisis bancaria y la consiguiente desaparición del Sucre (moneda ecuatoriana) y el posterior proceso de dolarización; este comportamiento se lo puede observar de una mejor manera en la siguiente figura (Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador, 2015):

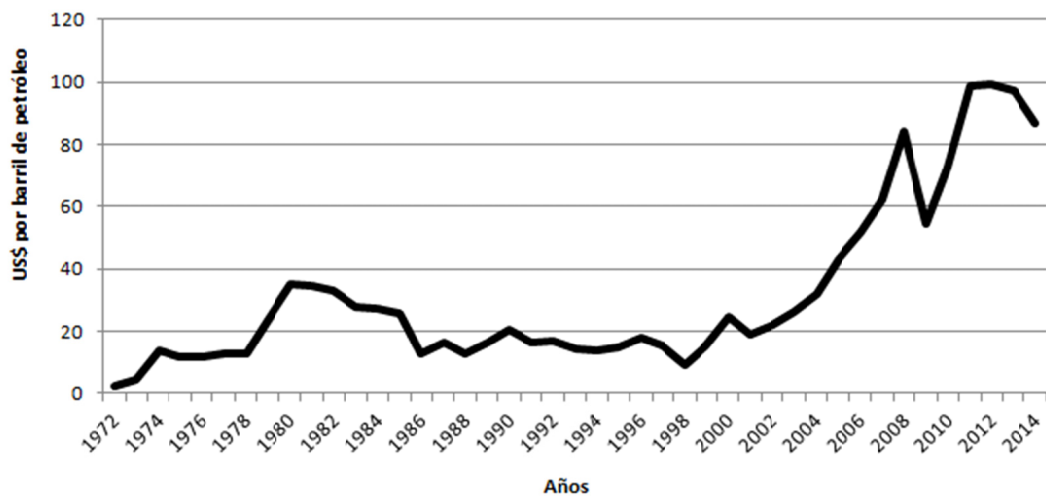


Figura 1: Comportamiento de los precios de petróleo período 1972-2014

Fuente: Adaptado de Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador. El Petróleo en Cifras 2014, Marzo 2015.

Dentro del territorio ecuatoriano existen varios bloques petroleros los cuales aportan con su propia producción al volumen que el Ecuador exporta hacia mercados internacionales, estos campos petroleros llevan cuatro tipos de administraciones las cuales son públicas donde el Estado interviene directamente en la operación del bloque petrolero, privadas que se produce cuando el Estado adjudica una licitación a una compañía con capital privado para que la misma se encargue de la administración del bloque petrolero, mixta cuando se produce la unión de una entidad pública y una privada para encargarse de la producción de un bloque petrolero, y la modalidad de Consorcio que se origina cuando dos empresas privadas deciden participar de manera conjunta en una licitación y al obtenerla se encargan de la administración del campo petrolero adjudicado. Desde el boom petrolero del Ecuador han llegado una gran cantidad de compañías internacionales a prestar sus servicios para la producción de petróleo las cuales han traído consigo una mejor tecnología y conocimiento de técnicas para obtener una mayor producción es por ello que se ha podido evidenciar un incremento de las exportaciones donde en el año 2014 el Ecuador registro un nuevo record ya que llegó a exportar un total de 154.7 millones de barriles de petróleo, el cual representa un 10.34% de crecimiento con respecto al año 2013 donde se llegó a exportar un total de 140.2 millones de petróleo cifra que en ese año represento el valor más alto en la historia del petróleo en el Ecuador, esta evolución se la

puede observar de una mejor manera en la siguiente figura (Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador, 2015).

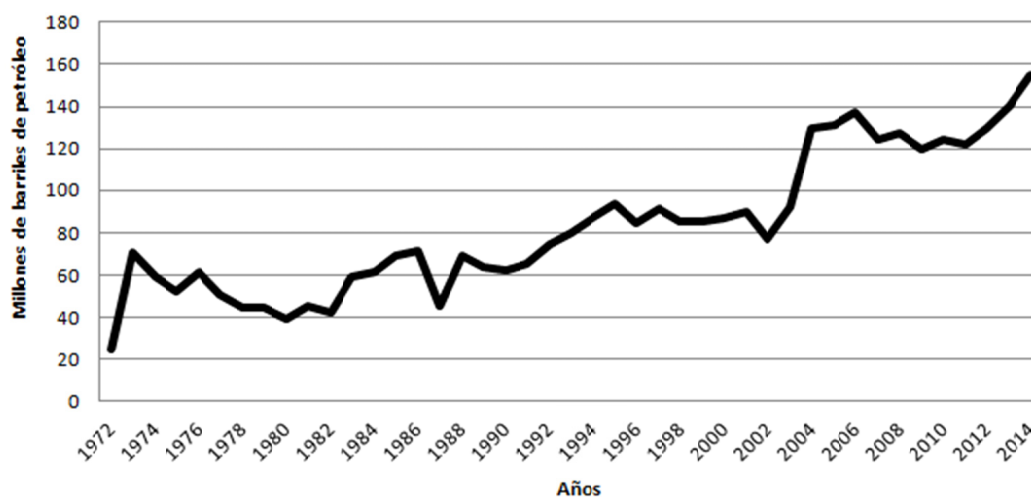


Figura 2: Evolución exportaciones de barriles de petróleo período 1972-2014

Fuente: Adaptado de Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador. El Petróleo en Cifras 2014, Marzo 2015.

1.6.2 Inversión petrolera en el Ecuador

El crecimiento que ha tenido el Ecuador en materia de petróleo se debe en gran parte a las inversiones que se realizan de manera anual para exploración de potenciales nuevas reservas petroleras y la producción de los campos existentes y nuevos; y debido a la importancia que tienen en la actualidad el petróleo para la economía ecuatoriana estas inversiones son cada vez mayores. Para el año 2014 la inversión para exploración y producción petrolera fue la mayor de toda la historia ya que llegó a ser de US\$ 3,905.23 millones de dólares cifra que es superior en un 16.59% con respecto a la inversión del año 2013 y del 399.27% con respecto al año 2007, con lo cual se puede evidenciar la importancia que tiene este rubro en el desarrollo y crecimiento del sector petrolero. Sin embargo dentro de las inversiones para la exploración y producción petrolera siempre ha predominado el sector público que dentro del período comprendido entre el año 2007-2014 ha contribuido con un promedio del 76% del total de las inversiones, mientras que el

restante 24% ha sido aportado por el sector privado. En el año 2014 el sector publico invirtió para actividades de exploración y producción petrolera US\$ 3,384.73 millones de dólares (87% del total de la inversión anual) mientras que el sector privado invirtió US\$ 520.50 millones de dólares (13% del total de la inversión total), el comportamiento de las inversiones pública y privada en el Ecuador se la puede apreciar en la siguiente figura (Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador, 2015).

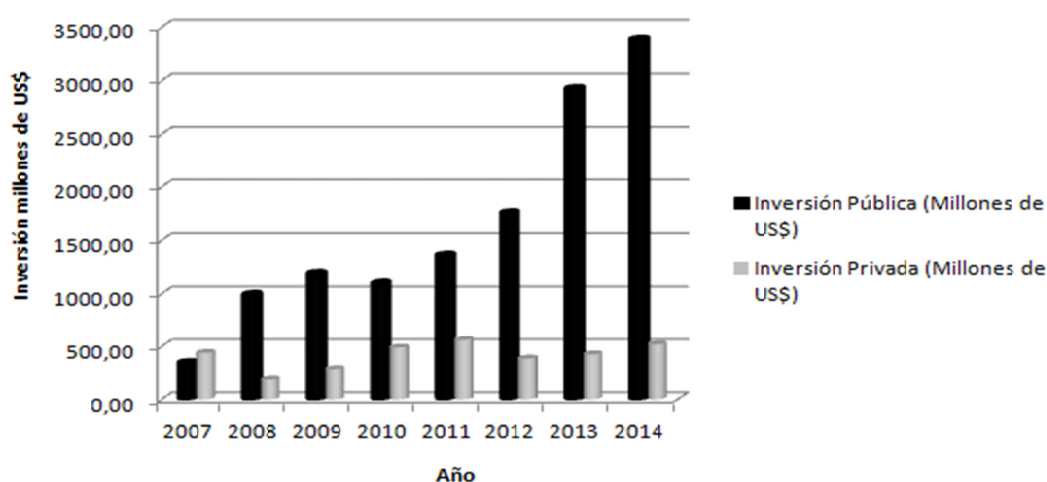


Figura 3: Composición inversiones pública y privada para la explotación y producción de petróleo período 2007-2014

Fuente: Adaptado de Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador. El Petróleo en Cifras 2014, Marzo 2015.

Dentro de las inversiones que se realizan para el desarrollo del sector petrolero se contempla lo que es la implementación de las torres de perforación y el mejoramiento de las existentes por medio de la implementación de nuevas tecnologías que permiten que las mismas tengan un mejor desempeño con lo cual los niveles de producción se incrementan. En el Ecuador existen para este tipo de actividades un total de 46 torres de perforación de las cuales 30 están en funcionamiento y 16 disponibles para las empresas que deseen ocuparlas. Es importante resaltar que estas torres son sometidas a inspecciones técnicas periódicas para garantizar su buen funcionamiento y la seguridad industrial por parte de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH). Mientras que otro aspecto que ocupa un rubro importante de las inversiones que se realizan en materia de petróleo

son las torres de mantenimiento las cuales sirven para el mantenimiento de los pozos petroleros en el país existen al momento 62 torres para el mantenimiento de pozos petroleros de las cuales 35 se encuentran en pleno funcionamiento mientras que 27 se encuentran disponibles para usar. Las inversiones que se emplean para la exploración sirven una vez que se encuentran reservas existentes, probables y probadas para proceder con la respectiva licitación, adjudicación del campo petrolero para su administración y producción. En el año 2014 en el Ecuador se realizó la perforación de 333 pozos de los cuales el 81% estuvo a cargo de empresas públicas mientras que el restante 19% estuvo a cargo de empresas privadas, sin embargo el número de pozos perforados en el 2014 fue menor en un 4.3% al año 2013 donde se perforaron 348 pozos. A pesar de esta reducción el 2014 fue el año donde se hizo la segunda mayor perforación de pozos en el país en el período comprendido entre el año 2002-2014, comportamiento que se puede observar en la siguiente figura (Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador, 2015).

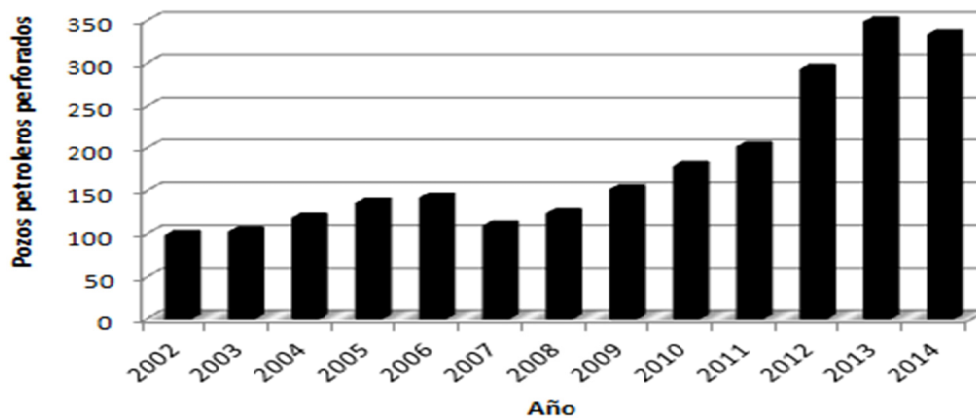


Figura 4: Número de pozos petroleros perforados período 2002-2014

Fuente: Adaptado de Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador. El Petróleo en Cifras 2014, Marzo 2015.

Finalmente para que todo el proceso de producción de petróleo tenga un resultado exitoso se necesita contar con un sistema de transporte que permita tener el crudo lo más rápido posible, y es en este punto es donde los oleoductos forman una parte fundamental dentro del sector petrolero; en el Ecuador existen dos oleoductos, el primero es el Sistema

de Oleoducto Transecuatoriano (SOTE) el cual está compuesto por 503 kilómetros de longitud comprendido entre Lago Agrio hasta Esmeraldas, posee una capacidad de transporte 400 mil barriles diarios; mientras que el otro sistema de transporte es el Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) cuya operación es privada, tiene una extensión de 485 kilómetros comprendido entre Lago Agrio hasta Esmeraldas, con una capacidad de transporte de 450 mil barriles diarios para un crudo comprendido entre los 18° y 24°API (Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador, 2015).

1.7 Descripción de la empresa

El Consorcio objeto de estudio en la presente investigación está formado por dos compañías que son Petrobell Inc Sucursal Ecuador y Grantmining S.A. con una participación del 70% y 30% respectivamente, a su vez estas organizaciones forman parte del Grupo Synergy E&P Ecuador la cual es una división del Grupo Synergy que fue fundado en el año de 1975 por los Señores Germán y José Efromovich. Actualmente desarrolla operaciones en Brasil, Colombia y Ecuador otorgando aproximadamente 400,000 plazas de trabajo, las cuales forman la fuerza laboral de las seis divisiones principales en las que se encuentra estructurado el Grupo Synergy; esta divisiones desarrollan a su vez distintas funciones debido a que participan en diferentes segmentos de mercado, esta división se la puede observar en la siguiente figura (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013):

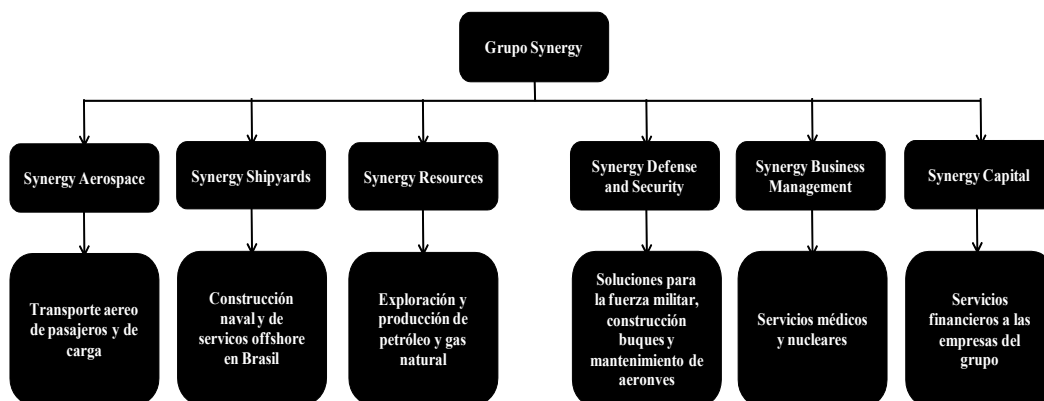


Figura 5: Estructura del Grupo Synergy
Fuente: Adaptado de Grupo Synergy. 2013.

Por su parte el Grupo Synergy E&P Ecuador (Exploración y Producción) de Hidrocarburos tiene como principal función la operación de bloques petroleros maduros, es decir campos petroleros que han sido explotados por más de 30 años por lo que los yacimientos pierden energía provocando la reducción de la extracción de petróleo, es por ello que las empresas dedicadas a este segmento de pozos deben implementar varias tecnologías con la finalidad de recuperar los pozos y su producción. El Grupo Synergy implemento varias estrategias con la finalidad de lograr la ampliación y diversificación de sus servicios en el sector petrolero, es por ello que se crea el Grupo Synergy E&P Ecuador, el cual inicia sus operaciones en el país a partir del año 1999 y en la actualidad se encuentra operando dos bloques petroleros el primero es el bloque Tiguino en el cual se tiene un 100% de participación por medio del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.; mientras que el segundo es el bloque petrolero Gustavo Galindo Velasco donde se tiene una intervención del 90% por medio de la Asociación SMC Ecuador Inc.- Pacifpetrol Andipetroleos S.A.- Santa Elena Oil & Gas Corp y cuya estructura organizacional se la puede observar en el anexo VI. Es importante mencionar que el Grupo Synergy E&P Ecuador desde el año 2012 se adhirió a la “Red del Pacto Global de las Naciones Unidas” la cual busca propender a través de 10 principios el respeto por los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y la lucha frente a la corrupción (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

El Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. se encuentra encargado de la operación del bloque petrolero Tiguino con una extensión de 250 kilómetros cuadrados comprendidos entre las provincias de Francisco de Orellana y Pastaza. El Bloque Tiguino fue descubierto en el año de 1971 gracias a la perforación del pozo Tiguino 1 llevado a cabo por la empresa Anglo Ecuadorian Oilfields, sin embargo dicho bloque petrolero era de propiedad de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE) hasta el año 1990, durante este período se realizó la perforación de 6 pozos verticales en la zona de Tiguino y 1 pozo vertical en Cachiyacu. Posteriormente pasa la administración del bloque petrolero a la empresa Petrocol que en el año 2000 realizó una perforación horizontal del pozo Tiguino 1. A partir del año 2001 el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. se hace cargo de la administración del Bloque Tiguino, donde ha desarrollado las siguientes actividades (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013):

- En el año 2001 se realizó la perforación de 3 pozos horizontales, 3 pozos direccionales y 5 pozos bajo técnica side track.
- En el año 2005 se efectúa la perforación de 2 pozos y 1 pozo bajo la técnica side track.
- En el año 2006 se lleva a cabo la perforación de 2 pozos horizontales, 1 pozo direccional y 5 pozos side track.
- En el año 2007 se realizó la perforación de 3 pozos direccionales.

Hasta la actualidad en el Bloque Tiguino se han perforado 21 pozos y 12 side track en las zonas comprendidas entre Tiguino Norte, Tiguino Central y Cachiyacu, los cuales contribuyen para una producción aproximada de 3,600 barriles diarios con una API promedio de 24° por el cual el Consorcio recibe por parte de la Secretaria de Hidrocarburos (SH) una tarifa de US\$ 30.57 por barril producido, este valor se encuentra sujeto a ajustes anuales por la inflación y factores que puedan afectar a la producción de petróleo, es importante recalcar que el Consorcio desde el año 2011 se encuentra bajo el

contrato de prestación de servicio petroleros. Las operaciones llevadas a cabo por el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. en el bloque Tiguino están garantizadas y certificadas bajo la norma ISO 9001-2008, OHSAS-18001: 2007 y Norma ISO-14001:2004 (Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador, 2015).

1.7.1 Misión, Visión y Políticas de Calidad de la empresa

El Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. tiene como planificación estratégica lo siguiente:

1.7.1.1 Misión

“Producir hidrocarburos trabajando en equipo para generar riqueza sustentable”

1.7.1.2 Visión

“Ser un referente en la industria caracterizado por la rentabilidad, flexibilidad y creatividad, con responsabilidad social y ambiental trabajando en equipo en un excelente clima laboral”.

1.7.1.3 Valores:

Los valores que declaro la empresa dentro de su filosofía organizacional son: (a) Integridad, (b) Confianza, (c) Responsabilidad y (d) Compromiso.

1.7.1.4 Política de calidad:

El Consorcio Peteobell Inc Grantmining S.A. con la finalidad de cumplir con la misión, visión y valores promulgados por la planificación estratégica ha visto la necesidad de desarrollar políticas de calidad que abarquen los campos medio ambientales, salud y seguridad, las cuales son las siguientes:

- “Dar cumplimiento a sus objetivos y metas apoyándose en la mejora continua de sus procesos para alcanzar su visión de ser un referente en la industria, caracterizado por la rentabilidad, flexibilidad y creatividad”.
- “Cumplir la legislación, las obligaciones contractuales y los compromisos adquiridos, manteniendo los valores institucionales de confianza, responsabilidad, compromiso e integridad”.
- “Prevenir la contaminación ambiental en sus operaciones, aplicando procedimientos y tecnologías aceptadas; y actuando con responsabilidad social”.
- “Evaluar y controlar los factores de riesgo en sus proyectos, cuidando la salud de sus colaboradores, considerándolos como centro de su estrategia”.
- “Propiciar una comunicación eficaz tanto interna como externa”.

Para que se cumpla las políticas de calidad antes descritas todos los miembros del staff gerencial, se han comprometido en que las mismas sean comprendidas por los colaboradores, implementadas adecuadamente, que se mantengan vigentes y sean examinadas periódicamente en todos los niveles que conforman el Consorcio Peteobell Inc Grantmining S.A. (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

1.8 Antecedentes del problema de la empresa

El petróleo se ha convertido para el Ecuador en un factor imprescindible para el dinamismo de la economía, por lo que a medida que el crudo ha ido adquiriendo importancia en el país las entidades de control han impuesto medidas de inspección cada vez más estrictas, llevando a que las empresas inmersas en este sector hayan tenido que adaptarse y buscar el mejoramiento continuo. El desarrollo de la actividad petrolera si bien es cierto genera beneficios considerables de igual manera representa riesgos en materia ambiental, laboral, química y social, mismos que las empresas deben saber conllevar. Es por esta razón que el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. decidió implementar dentro de la organización un Sistema de Gestión de Calidad que al ser bien administrado se convierte en una herramienta vital para la consecución de los objetivos estratégicos planteados al inicio del año, este Sistema de Gestión de Calidad fue implementado con la finalidad de lograr el mejoramiento continuo, sin embargo una vez implementado el Sistema de Gestión de Calidad el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., vio la necesidad de entrar a un proceso de certificación de la norma ISO 9001:2008 en el año 2010, con el objetivo de no solo tener un Sistema de Gestión de Calidad, sino a su vez contar con una certificación que avale que las operaciones desarrolladas por el Consorcio se encuentran bajo estrictos estándares de calidad y que tanto sus procesos como producto final es de Calidad.

El 12 de Agosto de 2010 el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. fue certificado bajo la Norma ISO 9001:2008 por parte de la empresa Bureau Veritas ente designado para extender certificaciones de las Normas ISO, y a su vez realizar auditorías de manera periódica para velar por el cumplimiento de la norma y realizar recomendaciones en caso de presentarse alguna no conformidad. Sin embargo en el proceso de implementación se aplicaron una serie de estrategias que han sido fundamentales para que el Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 tenga un adecuado funcionamiento y haya contribuido con el Consorcio para tener un crecimiento económico y desarrollo organizacional. Es por ello que se considera imprescindible realizar el análisis de cuáles fueron las estrategias seguidas por parte del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.

para realizar una correcta implementación de la ISO 9001: 2008, con lo cual dicha investigación busca establecer cuáles fueron los puntos críticos y medidas que deba tomar cualquier empresa que desee realizar una correcta implementación de la Norma ISO 9001:2008, dentro de estas empresas se encuentran también las que pertenecen al Grupo Synergy E&P Ecuador y que no cuentan con esta certificación.

1.9 Función del departamento de Control de Gestión de Calidad (CGC) y responsabilidades

Debido a la complejidad y a los estrictos controles e inspecciones a los que está sujeto el sector petrolero por ser considerado por el Estado Ecuatoriano como uno de los ejes estratégicos para su economía, muchas empresas se han visto en el necesidad de conformar varias áreas que contribuyan al buen funcionamiento de la compañía, este es el caso del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. mismo que se encuentra conformado por una adecuada estructura organizacional donde cada área tiene una determinada tarea pero que a su vez estas actividades contribuyen al objetivo de la organización.

Las operaciones llevadas a cabo por el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. se encuentran certificadas bajo la norma ISO 9001:2008, lo cual garantiza la calidad tanto de sus actividades como de su producto final y a su vez su compromiso con la sociedad, medio ambiente, clientes internos y externos, accionistas, proveedores y Estado. Para que el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. pueda llegar a obtener la certificación en la Norma ISO 9001:2008, fue necesario implementar varias estrategias, designar responsables y constituir áreas que se encarguen de difundir en toda la organización el objetivo que se persigue, para lo cual se encuentra el departamento de Gestión de Sistemas Integrados y Comunicaciones cuyo principal objetivo es la administración del Sistema de Gestión Integrado, dentro del cual se encuentra el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, Norma de Medio Ambiente ISO 14001:2004, Norma de

Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001:2007, Norma 17025:2006 de Calidad de Laboratorios, Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social y la Norma ISO 29001 de Calidad para empresas del sector de hidrocarburos; así como también se encarga de la actualización de normas, planificación para la implementación de nuevos estándares y el mejoramiento continuo de las operaciones dentro del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

Con la finalidad de poder cumplir con la adecuada administración de las Normas bajo las cuales se encuentra certificada el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. tiene como principales funciones (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013):

1. Diseñar, planificar y ejecutar auditorías internas de forma periódica, donde se busca confirmar el cumplimiento de las normas por parte de cada una de las áreas de la Organización y a su vez proponer acciones preventivas y correctivas en caso de presentarse no conformidades (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).
2. Establecer procedimientos para la mejora continua de procesos llevados a cabo por cada una de las áreas que componen el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).
3. Coordinar y facilitar el proceso de auditorías externas por parte de los entes certificadores, quienes realizan revisiones y controles periódicos para garantizar el cumplimiento de las normas (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).
4. Realizar el seguimiento de la implementación y ejecución de las acciones preventivas y correctivas ante no conformidades presentadas durante el proceso de auditoría externa (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

5. Informar y revisar con la alta gerencia sobre procesos a llevarse a cabo para el mejoramiento continuo (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).
6. Confirmar el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales de calidad de satisfacción de los stakeholders, al realizar mediciones de índices de satisfacción de los accionistas, entes de control, proveedores, clientes externos e internos y medio ambiente conocidos como stakeholders (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).
7. Cerciorarse del cumplimiento de los principios establecidos por parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, del cual el Grupo Synergy E&P forma parte desde el año 2011 (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).
8. Mantener informados a todos los miembros del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., sobre las actividades llevadas a cabo por la Organización para lo cual se encuentra como responsables de la elaboración de la memoria anual corporativa, manejo de la cartelera, informativos mensuales donde se encuentra la Revista Mes A Mes, administración de la página web y todo medio de comunicación donde se evidencie la imagen corporativa (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

1.10 Organigrama del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.

Desde el inicio de las operaciones en el Ecuador el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., estableció una fuerte estructura organizacional que le permita desarrollar sus actividades, mismas que han sido robustecidas gracias a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, donde se destaca la importancia de cada área de una empresa y que a su vez todas deben colaborar en la mejora continua y crecimiento de la organización, es por ello que el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. cuenta con la siguiente estructura organizacional, donde cada departamento se encuentra encargado de coordinar sus respectivas actividades pero a la vez estas deben

estar enfocadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la casa matriz y gerencia general:

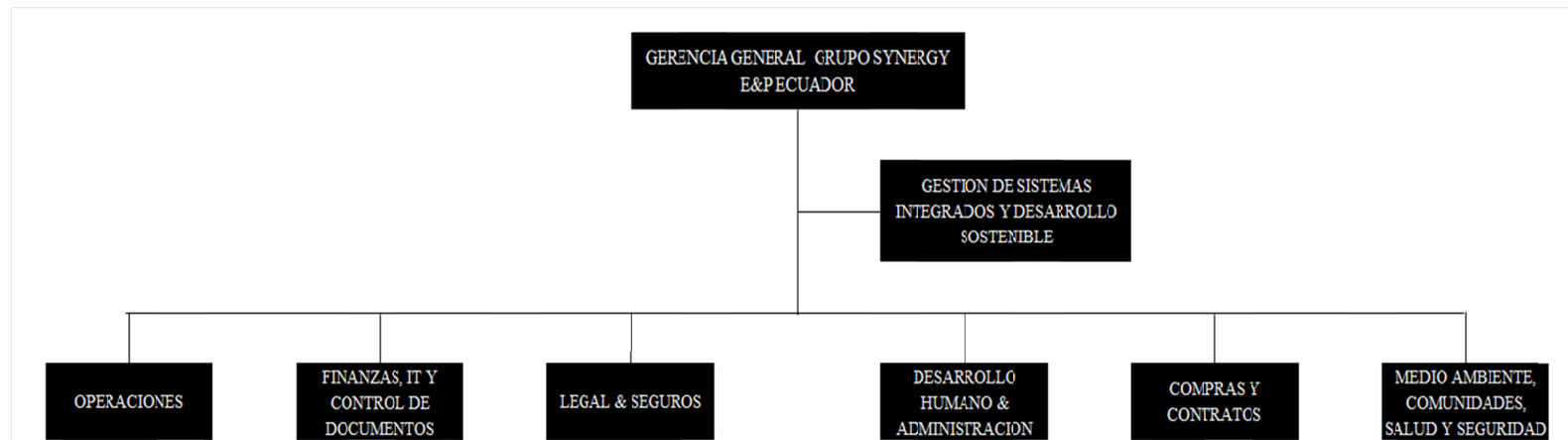


Figura 6: Estructura Organizacional Gerencia General del Grupo Synergy E&P Ecuador
Fuente: Adaptado Grupo Synergy. 2015

2. MARCO TEÓRCIO

2.1 Evolución de la gestión de calidad total y su importancia en el mundo

Si bien es cierto desde el inicio de nuestros tiempos el comercio se generó gracias a la necesidad de las sociedades que buscaban compensar sus necesidades a cambio de entregar productos que los tenían por naturaleza y los podían compartir con otros mercados sin problema de quedar escasos de los mismos, este fenómeno dio origen a lo que se conoce hoy en día como trueque, posteriormente el comercio se fue modernizando hasta lo que representa en la actualidad que es el motor que mueve la economía mundial y el crecimiento de los países. Dentro de toda esta evolución de los mercados se encuentra la calidad que siempre se ha manifestado de forma tácita y ha sido en cierta manera lo que ha orientado al ser humano a buscar perfeccionar las cosas para lograr una mayor satisfacción en cuanto a sus necesidades, esto se puede explicar por el sentimiento intrínseco del ser humano por conseguir la superación y que ha sido uno de los principales factores claves para el desarrollo tecnológico y cultural del mundo. A medida que la economía mundial se ha ido dinamizando, los mercados empezaron a tener mayores exigencias en cuanto a la calidad por lo que las compañías comenzaron a mejorar sus procesos para ofrecer a su mercado un producto o servicio que se encuentre garantizado (Griful Ponsati & Canela Campos, 2005).

La calidad siempre se ha constituido en una de las principales interrogantes de las Compañías, en razón que para un cliente puede ser muy subjetivo su concepto de calidad y en algunos casos para las personas les resulta difícil identificar lo que buscan en un producto para determinar si tiene o no calidad; antes se tenía el pensamiento que la calidad era una propiedad exclusiva del departamento de gestión de calidad pero a medida que ha transcurrido el tiempo se puede observar que toda la Compañía debe conocer su

política de calidad para en función a la mismas desarrollar sus operaciones. La exigencia de los mercados por contar cada día con productos de una mejor calidad, obligo a los países como Estados Unidos de América a implantar dentro de sus procesos la inspección de los productos para constatar su calidad; sin embargo no es hasta la década de 1950 – 1960, donde la industria japonesa empieza a desarrollar lo que se conoce hoy en día como la gestión de calidad total o también llamado TQM (Total Quality Management por sus siglas en ingles), debido a la escases de recursos naturales y la necesidad de exportar sus productos para obtener los recursos que no se podían producir dentro del país, gracias a esta premisa de escases de ciertos productos, Japón identifica una gran oportunidad que es la de fabricar productos de mejor calidad que los países que también los producían, así como también determina que para que un bien tenga calidad el proceso con el que fue realizado debe ser también de calidad es decir desde el momento de escoger los materiales con los cuales elaborar el producto hasta el momento de la entrega del bien, debe estar regido por la calidad (Griful Ponsati & Canela Campos, 2005).

El proceso de la calidad sufrió con el pasar del tiempo de muchas etapas que empezó con la inspección de calidad que hace referencia a los controles de los productos después del proceso productivo, dentro de estos controles se encuentra lo que son las auditorías de productos terminados, solución de problemas originados en la producción y la inspección de los bienes por medio de un muestreo aleatorio, sin embargo todas estas actividades a pesar que ayudaban a controlar la calidad, las mismas no colaboraban a generar calidad ya que la inspección se efectuaba una vez que el producto ya se encontraba terminado y si se detectaba una inconformidad los bienes debían ser reprocesados, implicando muchas veces incurrir en gastos innecesarios y mayores a los contemplados en un inicio. Es por ello que la siguiente etapa por la que paso la calidad es el control de calidad el cual se centra en analizar exclusivamente el proceso de producción por medio de la utilización de técnicas de control estadístico desarrolladas por Shewhart, donde se establece que un beneficio de emplear estas técnicas es poder diferenciar entre las variaciones generadas por el proceso productivo mismo, por causas fortuitas y las originadas por un caso en particular; la importancia de reconocer la causa de las variaciones en especial por factores

particulares colabora para poder hacer predecible al proceso y al momento que surja un problema se lo pueda resolver de forma inmediata. Posteriormente la gestión de calidad total en el año 1970 desarrollo la etapa de Aseguramiento de calidad que consiste en garantizar que el bien fabricado cumple con los requisitos legales y del cliente, esta etapa se reforzó con la publicación de las normas ISO 9000, donde destaca la importancia de contar con un manual de calidad, evaluación de los costos de calidad, control de procesos y auditorías internas. Después se desarrolla la etapa de optimización del diseño de nuevos productos y procesos, el mismo que se origina en el año 1970 para el caso de Japón y en 1980 en los países del hemisferio occidental y que consiste en la aplicación de técnicas dentro de las que se destaca el diseño de experimentos para mejorar productos y procesos, la matriz QFD donde se establece y prevalece los requisitos del cliente y los estudios sobre la competencia. Finalmente se encuentra la etapa de gestión de calidad total la cual se empieza a implantar a partir del año 1980, donde las empresas reconocen el poder de la calidad y su importancia para la supervivencia de las mismas, para lo cual exige implementar en todos los niveles jerárquicos de la Compañía los principios de la gestión de calidad total (Griful Ponsati & Canela Campos, 2005).

2.1.1 Principales aportes al desarrollo de la gestión de calidad total

(Griful Ponsati & Canela Campos, 2005) Señaló que conforme la creencia sobre el aporte que genera la gestión de calidad total a partir del año 1980 donde se implanta esta filosofía, el número de empresas que empiezan a tener resultados espectaculares son cada vez mayores, por lo que existen varios estudiosos que intervinieron en esta filosofía para seguirla perfeccionando y es de aquí donde se derivan los siguientes precursores con sus respectivos aportes:

Frederik Taylor, es considerado como el padre de la calidad ya que es quien empezó a realizar estudios sobre la calidad y desarrollo la teoría del taylorismo que enfoca el proceso de trabajo como un sistema de gestión. Taylor al realizar sus estudios entendió que para que un proceso productivo no presente continuos errores era importante

organizar el trabajo de forma sistemática, donde se identifique en primer lugar los procesos por lo que pasa un bien antes de su producción, las actividades necesarias de realizar en el proceso productivo, la forma de almacenamiento de los productos terminados y su traslado para su comercialización. Para poder entender todo este proceso Taylor se vio en la necesidad de entender que actividades y responsabilidades debía desarrollar cada persona a cargo de un proceso, así como también evaluar el tiempo que le tomaba a dicha persona realizar sus actividades ya que de esta forma se podían medir la productividad de una empresa, identificar el tiempo que tomaba la elaboración de un producto en que parte de la cadena productiva ocurrían la mayoría de errores para emprender acciones correctivas para mejorar el proceso o a su vez identificar donde se encontraban las potenciales falencias del proceso y la manera de solucionarlos (Bahamón Dussan, 2007).

Walter Shewhart, con los aportes generados por parte de Frederik Taylor a partir del año 1930, se empieza a realizar estudios más profundos sobre la filosofía de la gestión de calidad total y la importancia para el éxito de una empresa, fruto de los análisis realizados Shewhart determina que para tener un adecuado control de la calidad es necesario implementar controles estadísticos y graficarlos para tener una mejor apreciación de la evolución del seguimiento realizado y los aspectos en los que se ha mejorado. La idea que plantea Shewhart según sus estudios es que la gestión de la calidad total debe ser un proceso metódico y continuo de control del proceso productivo de una empresa ya que de esta manera se puede determinar la mejora continua de un proceso, y al tener información histórica se puede determinar el punto de partida para establecer nuevos procesos; es de allí donde se origina el ciclo de la calidad o mejor conocido como PDCA (Planificar, Hacer, Evaluar y Actuar) que hasta la actualidad continua siendo el sistema más efectivo para evaluar el control de un proceso y la mejora continua, debido a que este proceso contempla todos los pasos necesarios para gestión de calidad. Empieza desde la Planificación que consiste en establecer los objetivos y el camino para conseguir los resultados que se desean tomando en cuenta los requisitos del cliente respetando las políticas establecidas por la organización, posteriormente interviene el Hacer que no es

más que la implementación de las acciones determinadas en la planificación para alcanzar los objetivos planteados, después de realizar este paso intercede el Verificar que consiste en implementar los controles y tomar las acciones adecuadas que nos ayuden a conocer si las tareas ejecutadas en el Hacer tuvieron los resultados que se esperaban, de no ser así debido al seguimiento al proceso que se realiza en este paso lo que se busca es desatacar cuales fueron los principales problemas presentados para el cumplimiento de la acción planificada, y finalmente se ejecuta el proceso llamado Actuar que se basa en implementar las acciones correctivas para solucionar los problemas que se presentaron en el ciclo de la calidad (Deming, 1989).

Edward Deming, es considerado como uno de los 5 grandes personajes dentro de la filosofía de gestión de calidad total, debido a que demostró que el control estadístico se lo puede realizar tanto en empresas industriales como en compañías de servicios, así como también dio a conocer de una manera más global el ciclo de la calidad PDCA realizado por Shewhart. Su filosofía sobre la calidad se basa en que una Compañía debe cumplir con la cadena de valor y a su vez debe buscar la satisfacción del cliente para lo cual es de suma importancia utilizar un estricto control de procesos por medio de la utilización de métodos estadísticos (Griful Ponsati & Canela Campos, 2005).

Japón es el país con el que se relaciona principalmente a Deming, debido a que fue el primer país que le abrió las puertas para que pueda desarrollar sus teorías sobre la calidad, por lo cual Deming creó un estrecho lazo con el país oriental que se vio más fortalecido tras la segunda guerra mundial. El aporte de Deming tuvo tanta importancia para Japón y su desarrollo industrial que en el año 1951 se le entregó por parte de Japón la Segunda Orden del Sagrado Tesoro, así como también se estipuló el premio Deming a la calidad (Romero & Arturo, 2007).

Joseph Juran, es uno de los principales precursores de la gestión de calidad, ya que no solo se preocupó por estudiarla sino entenderla también. Dentro de los principales aportes que realizó se encuentra en que la calidad de un bien o servicio debe estar en constante

mejora tanto del producto como de los procesos; la apreciación de la calidad depende en su mayoría de la satisfacción del cliente por lo que una empresa no solo debe buscar satisfacer los requisitos mínimos exigidos por el cliente sino otorgar un valor agregado, y de esta manera poder cumplir con la denominada por él como la trilogía de la calidad donde interviene la planificación, el control y la mejora. Uno de los aspectos donde centralizaron sus estudios es en la evaluación de los costos incurridos a causa de la falta de calidad de productos o servicios que puede ofrecer una empresa o también conocidos como los costos de la no calidad, que hace referencia a los gastos financieros y de capital humano al cual está sometida una empresa al momento de reprocesar sus unidades defectuosas o en su defecto desechar las unidades que no cumplan con los parámetros exigidos por el mercado (Juran & Godfrey, 1999).

Armand Feigenbaum, entendía a la gestión de la calidad como el trabajo en equipo de una Compañía, por lo cual estimó que es necesario coordinar y designar diferentes funciones que controlen el cumplimiento de la calidad; de allí es donde nace el concepto de CTC que significa Control Total de la Calidad, cuya finalidad es incorporar todas las actividades llevadas a cabo por la organización para producir bienes y servicios económicos y que estén orientados a satisfacer a los clientes. Sin embargo destacó que el desarrollo e implementación del a CTC debe estar respaldado por un cargo jerárquico alto, ya que de esta manera se pueda velar por el control de las actividades designadas a cada área (Griful Ponsati & Canela Campos, 2005).

Para Feigenbaum una empresa que alcance la excelencia en cuanto a la gestión de calidad total debe tener un enfoque hacia la mejora continua y no al error, responsabilizar a todos los miembros de la organización a ofrecer productos o servicios de calidad, comprometer a la organización a emprender actividades de capacitación continua. Dentro de sus estudios sobre el Control Total de la Calidad, Feigenbaum identificó 3 tipos de costos de calidad de un producto que son los gastos en los que incurre la empresa para ofrecer al mercado bienes o servicios de calidad; estos costos son los siguientes: costos de

prevención que son todas las tareas emprendidas para evitar que los productos o servicios que ofrece la compañía posean una baja o nula calidad; los costos evitables que son las erogaciones de dinero que se origina por errores internos, externos y evitables y los costos inevitables (Guerrero Rosas, 2006).

Philip Crosby, conforme el avance de la gestión de calidad fue evolucionando, las exigencias empezaron a tornarse más complejas por lo cual aparece la filosofía de cero errores, que se basaba en eliminar los reprocesos de productos o servicios para provocar en las organizaciones la mejora continua y desarrollar un sistema de prevención. Para Philip Crosby los procesos que conllevan una erogación de dinero son los que no tienen calidad, debido a que el costo de ofrecer al mercado productos o servicios de baja o nula calidad provoca que se pierda la credibilidad de la efectividad del bien, lo que lleva a su vez a una disminución de ingresos ya que los bienes no se venden, y un aumento del costo porque se deben emplear estrategias adicionales para tratar de vender la oferta al mercado, así como también el brindar asistencia adecuada para la corrección de las no conformidades encontradas en los bienes (Griful Ponsati & Canela Campos, 2005).

Conforme ha ido evolucionando el concepto de gestión de calidad, sus principales autores han ido introduciendo ideas cada vez más novedosas, y una de ellas es la revelada por Philip Crosby por medio de su teoría ZD (cero defectos), donde se busca que las organizaciones diseñen e implementen acciones enfocadas en conseguir su horizonte máximo que es el lograr tener cero defectos dentro de sus procesos, no solo en los bienes y servicios que ofrece al mercado, sino también en los procedimientos necesarios para obtener el producto final. Con esta filosofía se trata de incitar a las organizaciones a no conformarse con su status quo debido a que sus procesos se encuentran en los que es llamado por Shewhart y Juran como niveles aceptables de calidad y esto puede ser contraproducente para la organización ya que se puede convertir en un obstáculo para la mejora continua (Suárez Barrasa, 2007).

Kaoru Ishikawa, (Suárez Barrasa, 2007) mencionó que Ishikawa es uno de los principales estudiosos de la gestión de calidad total a nivel mundial, pero con especial atención en Japón ya que es uno de sus máximos exponentes, debido a que realizó múltiples investigaciones para buscar mejorar la calidad en las empresas, es por ello que en el año 1962 Ishikawa menciona que uno de los principales pilares para poder generar calidad no solo en sus productos o servicios, sino también en los procesos que lo rodean, es generar círculos de calidad que consiste en conformar equipos de trabajo dentro de la organización para poder empoderar de una forma más directa a cada persona que integra cada grupo de trabajo. Para poder conseguir el correcto funcionamiento de los círculos de calidad Ishikawa menciona que es necesario que se cumplan las 7 herramientas, las cuales son técnicas desarrolladas en los estudios de calidad y que son:

1. Formulario de toma de datos, esta técnica consiste en levantar la información de manera preliminar con la finalidad de conocer el contexto de la situación y el enfoque que debe tener cada círculo de calidad conformado.
2. Brainstorming, conocido también como la lluvia de ideas, donde se busca que cada integrante del grupo de trabajo aporte su opinión a una determinada situación y la forma de cómo la solucionaría. Al final de todas las ideas recogidas se escogen las que le grupo considera que son las mejores y propone a la organización.
3. Diagrama de Pareto, es una herramienta muy útil y popular que consiste en realizar una lista de los principales problemas que aquejan a una organización y otorgarle una ponderación, y en base a ello trabajar en las soluciones ya que según la filosofía del diagrama de Pareto si se logran resolver el 20% de los principales problemas se obtendrá la mejora del 80% de los resultados.
4. Diagrama causa – efecto, consiste en realizar un diagrama donde se establecen los problemas por los cuales está pasando una organización y analizar las causas que están originando los inconvenientes, este proceso se lo realiza con la finalidad de encontrar

las causas reales de los problemas para en función de ellos establecer las acciones a tomar.

5. Histograma, se basa en la elaboración de una representación gráfica de los principales problemas que se originan en una organización y la frecuencia con que suceden para en base a ello poder evaluar su grado de impacto y las soluciones a implementar para corregir las no conformidades.
6. Gráfico de control, es una representación gráfica realizada con la finalidad de poder llevar un adecuado control del proceso productivo de una organización para establecer que procesos se encuentran fuera de control, y en base de ellos emprender acciones que solucionen las inconformidades.
7. Análisis de correlación, es una técnica estadística que es plenamente aplicable dentro de la gestión de la calidad debido a que busca establecer una posible relación o dependencia de un problema con respecto a otro de la misma naturaleza y en qué grado las causas explican los inconvenientes generados dentro de una organización.

Genichi Taguchi, junto con Kaoru Ishiwaka han sido de los principales investigadores de la gestión de calidad total en Japón. Dentro de sus principales aportes se encuentra la Ingeniería de Calidad dividida en el control de calidad en línea y fuera de línea, cuya principal finalidad es la de reducir la variabilidad del bien. El método en la línea busca mantener los valores que se han constituido en objetivos por medio del planteamiento de diversas técnicas; mientras que el método fuera de línea consiste en el empleo de técnicas para reducir la variación del bien con respecto a su objetivo para ello se debe tener 3 elementos: diseño del sistema es decir seleccionar un producto y por medio del empleo de diferentes técnicas determinar los principales requisitos que busca satisfacer el consumidor con el producto; identificación de los parámetros que consiste en establecer las principales variables que son preponderantes y que influyen

directamente en la variabilidad del producto, y finalmente la determinación de la tolerancia donde se busca definir cuáles son los elementos que permiten anular la variación del producto y en algunos casos cuando no se ha definido la variabilidad mínima que debe tener un producto se debe analizar cuál debería ser el rango de tolerancia aceptable (Taguchi & Yokoyama, 2007)

Otra de las ideas que implanto Taguchi dentro de la gestión de la calidad total es que por medio de técnicas cuantitativas se debe analizar que todo este enfocado hacia el cliente desde el proceso de diseño de un producto hasta su fabricación utilizando la función creada por Taguchi y conocida como función pérdida que consiste en el cálculo monetario de la pérdida que tienen un producto desde su salida de bodega hasta el momento de la caducidad de su vida útil (Griful Ponsati & Canela Campos, 2005).

2.1.2 Importancia de la gestión de la calidad total para el mundo

La calidad es “el conjunto de características que posee un producto o servicio en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario” (Lluís Cuatrecasas, 2012). Partiendo de este concepto de calidad se puede observar el grado de importancia que tiene dentro de la economía de las empresas, sin embargo hay que tener en cuenta que muchas veces se tiende a pensar que un producto o servicio es de calidad cuando se han incurrido en costos sumamente onerosos para su producción y que sea difícil de medir, lo cual no es así ya que la calidad se la puede medir a través del grado de satisfacción de los requerimientos del cliente. La evolución del concepto de la gestión de calidad total se la puede palpar de manera práctica ya que en un inicio solo se utilizaba para la revisión y control de productos defectuosos, mientras que en la actualidad este visión ha cambiado y la calidad ha pasado a ser uno de los factores importantes dentro de la estrategia de todo empresa para su crecimiento, ya que no solo se busca producir productos o servicios de calidad, sino generar también procesos de calidad (Lluís Cuatrecasas, 2012).

La calidad ha estado siempre presente en todas las industrias a lo largo del tiempo, sin embargo no ha sido hasta los años recientes donde se le ha empezado a dar la importancia que se merece y esto responde a que conforme la globalización y la evolución de las industrias se ha ido acrecentando y las diferencias entre ellas a la vez se han ido disminuyendo; las empresas deben tratar de buscar aspectos que logren otorgarles una ventaja comparativa frente a las otras, ventaja que puede ser explotada al contar con un adecuado y eficiente sistema de gestión de calidad total conocido también como TQM (Total Quality Management), el cual busca que todos los departamentos que conforman la organización desarrollen la calidad dentro de sus procesos, según la filosofía TQM la calidad de un producto o servicio se encuentra desde el momento de su planificación, diseño, producción, comercialización y post-comercialización, por lo cual las empresas que adhieren a sus estrategias empresariales la gestión de calidad total ven en ella una oportunidad de reducción de costos, aumento de beneficios y no un aumento de costos innecesarios; así como también la correcta administración del sistema de gestión de calidad dentro de una empresa significa para la misma un factor clave para mejorar la competitividad de la misma ya que al tener mejor definidos sus procesos e implantarles calidad los mismos desembocan en una reducción de tiempos de producción, costos por la no calidad y estar mejor preparados para poder satisfacer la demanda de acuerdo a nuevas exigencias producidas por factores exógenos al mercado o internos del mismo. Todas las acciones y estrategias que propone la calidad están orientadas a satisfacer las necesidades tanto de los clientes internos como externos, por lo cual la gestión de calidad total ha seguido desarrollándose y en la actualidad encontramos lo que se conocido como despliegue funcional de la calidad o conocido como QFD (Quality Function Deployment), que consiste en establecer una metodología para el diseño en función a las exigencias del cliente, lo que es importante para una empresa ya que crea fidelidad en el cliente porque siente que sus requerimientos son tomados en cuenta para el diseño de un producto o un servicio y de cierta manera está recibiendo un bien de forma personalizada (Lluís Cuatrecasas, 2012).

La gestión de calidad total aparte de ofrecer beneficios económicos, comerciales a las empresas permitiéndoles mejorar su economía y participación en el mercado, es de suma importancia porque busca también lograr la satisfacción del cliente interno, algo que en el inicio de la revolución industrial ni se lo contemplaba, esta satisfacción del cliente interno se da porque al mejorar los procesos internos y hacerlos de calidad, la información y productos que son transferidos de un área a otra son completamente confiables, lo que permite generar confianza entre los departamentos y corregir a tiempo errores que se pueden suscitar en el manejo de una información. El TQM busca dar a conocer a los propios colaboradores de la organización la importancia que tiene su trabajo y como este contribuye en los objetivos estratégicos de la organización, y a su vez como el cumplimiento de estos objetivos por parte de la empresa favorece a los colaboradores por medio de la mejora de salarios y utilidades, con lo cual además de todos los beneficios mencionados anteriormente, se adhiere uno de los que se considera como el principal que es la generación del compromiso de las personas con respecto a la empresa donde laboran (Miranda González, Chamorro Mera, & Rubio Lacoba, 2007).

2.2 Prácticas de gestión de calidad total

En un mundo que con el pasar de los años es más globalizado, dinámico y donde las diferencias competitivas entre los productos se han reducido, es necesario que constantemente los modelos de gestión de las empresas vayan evolucionando para poder adaptarse a las cambiantes condiciones que ofrecen los mercados y que de forma obligatoria tiene que someterse una empresa que desee ser sostenible y sustentable. Una de las principales estrategias que permite lograr este objetivo para las empresas es la especialización en la calidad de los productos y servicios que ofrece al sector donde participa; este concepto de calidad ha ido mostrando una importante evolución desde su aparición ya que en un inicio el concepto de calidad se lo utilizaba solamente para la inspección y corrección de productos defectuosos, mientras que en la actualidad la calidad no solo sirve como método de control de la producción, sino también ha pasado a ser una

herramienta que permite a las empresas desarrollar estrategias para la prevención de no conformidades y de lograr en el cliente la satisfacción total para tener su fidelidad. Estas estrategias de calidad en la actualidad son conocidas como modelos de gestión de calidad total los cuales buscan brindar a las organizaciones ventajas competitivas por medio de la reducción de costos al tener un mejor control y organización de los procesos de producción; y a su vez una diferenciación de los productos y servicios que oferta (Descro Agulló, 2012).

Para el modelo de gestión de calidad total uno de sus principales pilares es la satisfacción del cliente, y en función de ello se ha desarrollado el concepto de calidad total que hace referencia que para que un cliente se encuentre plenamente satisfecho debe recibir un producto y servicio con un alto estándar de calidad para lo cual según esta filosofía las personas que integran la organización debe ser de calidad para poder tener procesos de calidad que conlleven a brindar al sector productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente. El modelo TQM (Total Quality Management) está basado en la mejora continua de todas las personas que componen una organización tanto de sus clientes internos como externos, y se fundamenta en 5 pilares que se encuentran conectados entre sí, los mismos que son: orientación al cliente, gestión de procesos, gestión de talento humano, estrategias y cultura de la organización (Cabrera & Ángel, 2014).

2.2.1 Orientación al cliente

El modelo de gestión de calidad total se fundamenta principalmente en la satisfacción del cliente, ya que el tener un consumidor satisfecho se garantiza a mediano y largo plazo una base de clientes fija, y de igual manera los ingresos de la organización son cada vez mayores lo que genera como consecuencia inmediata el crecimiento económico y comercial de la compañía. La opinión y concepción que posee un consumidor sobre un producto o servicio determinado significa para una empresa la oportunidad de fidelizar un cliente o de perderlo definitivamente junto con sus consecuencias como las referencias

brindadas por parte del consumidor para que ninguna persona que forme parte de su círculo social adquiera los bienes o servicios ofrecidos por la empresa. Una de las estrategias llevadas a cabo por los expertos en gestión de la calidad total, es antes de diseñar un nuevo producto, se investiga y analiza a fondo las características principales de las personas que conforman el mercado al cual está orientado la organización y en base a los resultados obtenidos del análisis comenzar con el diseño de los bienes los cuales deben generar cada vez una mayor satisfacción para el cliente (Cabrera & Ángel, 2014).

Existen varios métodos para lograr comprender las necesidades de los clientes, como por ejemplo: entrevistas, encuestas, cuestionarios, Focus Group y de igual manera el considerar las críticas y quejas que realicen las personas sobre los productos que consumen de la organización, ya que ellas significan para la empresa objetivos de mejora. Sin embargo no toda crítica o comentario sobre el producto puede ser corregido y tomado en cuenta ya que estas correcciones deben responder a requerimientos técnicos del producto que muchas veces contraponen a la exigencia del cliente por lo que no se las puede realizar; además el modelo de gestión de calidad total promueve la mejora continua por lo que los bienes diseñados siempre deben buscar superar las expectativas del cliente. Otra de las buenas prácticas que promulga la gestión de calidad total es que una empresa debe desarrollar su filosofía de calidad con los recursos con los cuales dispone, ya que la ideología de la gestión de calidad total no es incrementar los gastos, sino al contrario maximizar los ingresos y reducir los costos al utilizar los recursos disponibles de una manera eficiente (Cabrera & Ángel, 2014).

2.2.2 Gestión de procesos

Dentro de una organización existen varios departamentos que trabajan juntos o que dependen de la información del uno para poder continuar con su trabajo, por lo cual otro de los pilares en los que debe trabajar la gestión de calidad de total es impulsar la implementación de la cultura organizativa y sus buenas prácticas, para lo cual la compañía

debe realizar un levantamiento de los procesos que lleva a cabo con la finalidad de establecer cuáles son clave para su buen funcionamiento, una vez definidos los procesos necesarios que debe cumplir una compañía, se debe establecer una cadena de proveedores y clientes que dentro de la filosofía de gestión de calidad total es conocido como la gestión de calidad total pero enfocada al cliente y a los proveedores, donde se debe desarrollar un grado de conciencia por parte de estos actores en cuanto a que si su trabajo tiene una mejora continua y que constantemente supera las expectativas generadas, su proceso va a ser da calidad. Para la gestión de calidad total no solo es importante el generar la satisfacción del cliente externo, ya que gracias a los estudios realizados se ha podido observar que es de suma importancia que cada departamento de la Compañía al levantar sus procesos no solo sea con la finalidad de conocer la importancia de su función sino también de conocer sus proveedores y clientes internos y la forma de satisfacer a los mismos en cuanto a la calidad de información que deben recibir o se les debe otorgar. (Desco Agulló, 2012).

A nivel mundial la mayoría de empresas que han comprendido la importancia de implementar y llevar una adecuada gestión de calidad total, se han visto en la necesidad de modificar sus escalas jerárquicas organizadas por áreas independientes y en algunos casos modificar completamente sus procedimientos para establecer una nueva estructura donde la organización sea por medio de procesos, y se impulse el empoderamiento para que cada líder de los departamentos y personas que los conforman se encarguen de coordinar de la mejor forma sus actividades y la calidad de información que se debe entregar. Además es importante que cada departamento coordine y establezca un método de control de sus procesos, debido a que los mercados se encuentran en constante evolución por ende los procesos deben ser reajustados cuando las circunstancias lo ameriten, y en el caso de que aparezca nuevos procesos que sean necesarios de implementar para la organización, cuando esta ya cuenta con una gestión por procesos es mucho más fácil de implantarlos ya que se identifica de forma más eficiente las áreas involucradas y el diseño del proceso, sus procedimientos, alcances y la información a entregar se lo hace basado en la calidad (Cabrera & Ángel, 2014).

2.2.3 *Gestión del talento humano*

Antes de la promulgación del modelo de gestión de calidad total se tenía la creencia que la mejor forma de administrar una empresa era de tener bien definidos y separados el área ejecutiva de la operativa, por lo tanto los procesos a ejecutarse por parte de la empresa eran planificados por la parte ejecutiva y ejecutados por la parte operativa, sin embargo por medio de este procedimiento se empezaron a generar una serie de errores, que eran provocados principalmente porque los ejecutivos no conocían a fondo cómo funcionaba la parte operativa por lo que se generaba confusión ya que en el afán de cumplir con los requerimientos exigidos por la parte ejecutiva, la operativa debía realizar una reingeniería de procesos para buscar la forma de adaptar las exigencias al modo de trabajo lo que conllevaba consigo desorganización, retrasos y multiplicación de errores. Estos inconvenientes han sido minimizados desde la implementación del modelo de gestión de calidad total en las empresas, ya que lo que persigue este modelo es analizar primero las condiciones económicas, tecnológicas, organizativas y de talento humano con las que cuenta la empresa para establecer una planificación de procesos enfocada en aprovechar las capacidades intelectuales de todo el personal y orientarlos al servicio de la compañía, lo que permite el crecimiento de las personas al desarrollar sus mejores capacidades y como consecuencia de este proceso la empresa también tiene un crecimiento y presenta procesos de calidad. Es por ello que la base fundamental para el funcionamiento del modelo de gestión de calidad total es la gestión del talento humano ya que una empresa que cuenta con un adecuado equipo de trabajo genera mejores resultados al explotar el talento de cada uno de sus componentes (Cabrera & Ángel, 2014).

La filosofía de la gestión de calidad total establece que la alta dirección debe trabajar en forma coordinada con la parte operativa en la planificación de los procesos ya que de esta manera se toma en cuenta varios puntos de vista para el diseño de procesos, evitando que existan confusiones y discrepancias entre lo que busca el área ejecutiva y la operativa. Sin embargo la gestión del talento humano es una función exclusiva de la alta dirección

ya que es quien selecciona a los colaboradores y según sus capacidades los ubican en un determinado departamento, y para el éxito de esta función siempre se debe considerar los siguientes aspectos (Cabrera & Ángel, 2014):

- Para que la empresa sea sostenible y sustentable a los largo del tiempo depende de forma exclusiva del talento humano con el que cuenta, ya que las personas son las que llevan a cabo los procesos y sus resultados son los productos o servicios que ofrece la compañía al mercado, por lo tanto podrá existir la mejor planificación de todos los procesos pero si no existen las personas calificadas y adecuadas para ejecutarlos los resultados que se van obtener van a ser exactos a los de una empresa que no cuenta con planificación de procesos.
- Las acciones llevadas a cabo por parte de la alta dirección siempre deben estar orientadas a incentivar la innovación y creatividad para fomentar el liderazgo de su talento humano, ya que es el mejor generador de la mejora continúa que buscan las compañías de forma constante. Otra de las creencias que habitualmente posee la alta dirección es que al mejorar las instalaciones donde se desempeña el talento humano automáticamente se va a incentivar la mejora continua de los procesos lo cual no es así ya que si bien es cierto el mejorar las condiciones de trabajo de una persona contribuye a un mejor desenvolvimiento, pero si no se integra junto con la libertad de creatividad e innovación el mismo no rinde los frutos que se busca.
- Las empresas que deciden implementar el modelo de gestión de calidad total debe tener en cuenta que el hecho de dar este paso implica muchos cambios desde la relación entre la alta gerencia y la operativa ya que bajo este modelo la autocracia ya no se encuentra vigente y en lugar de ella existe el empoderamiento hacia los colaboradores. Una empresa que posee el modelo de gestión de calidad total está caracterizada por tener pocos niveles jerárquicos ya que lo que se busca es incentivar el empoderamiento, autocontrol, que todos los empleados conozcan el plan de carrera que

les ofrece la compañía y que lo pueden conseguir por medio de las oportunidades de formación que otorga la organización; así como también dentro de la empresa existe una adecuada planificación de los procesos para la evaluación de desempeño y rendición de cuentas a los cuales están sometidos cada uno de los colaboradores, orientado a obtener una retroalimentación que contribuya a la mejora continua de su trabajo.

2.2.4 Estrategias

Toda empresa al momento de conformarse planifica su razón de ser que es lo que se conoce como Misión, lo que quiere llegar a convertirse en un lapso de tiempo que es lo que llama como Visión y los valores que va a caracterizar a la organización. Dentro del modelo de gestión de calidad total se considera como un pilar principal después del enfoque al cliente, gestión de procesos y gestión del talento humano, se menciona a la estrategia la cual siempre debe estar alineada a la filosofía de la organización, ya que la estrategia establece el camino que se debe seguir para el cumplimiento de los objetivos planteados. Para que las estrategias planteadas puedan ser cumplidas en su totalidad es necesario que todos los colaboradores de la compañía las conozcan con la finalidad de que todas las acciones que se lleven a cabo tengan como objetivo primordial la ejecución de la estrategia, así como también estas estrategias deben ser ajustadas y controladas periódicamente para validar la efectividad de su realización (Cabrera & Ángel, 2014).

El modelo de gestión de calidad total menciona que las estrategias deben ser establecidas dentro de las reuniones de planificación estratégica donde se plantean los objetivos que busca conseguir la compañía dentro de un año, en estas reuniones participan tanto miembros de la alta dirección como del área operativa conforme lo indica la gestión de procesos. Las estrategias que se plantean dentro de la compañía siempre deben responder y encontrarse en función de los objetivos organizacionales y orientados a conseguir la mejora continua (Ferrando Sanchez & Granero Castro, 2005).

2.2.5 Cultura organizacional

Finalmente una vez que se encuentran cimentados los pilares y las prácticas recomendadas por el modelo de gestión de calidad total, el mismo plantea que para que se produzca los resultados esperados la organización se debe preocupar por difundir el modelo de gestión a todos los colaboradores y procurar sembrar una cultura de calidad dentro de la empresa, ya que al ser la cultura un conjunto de creencias y valores que poseen las personas dentro de una sociedad, en este caso la sociedad es la organización, por lo que cual este pilar busca hacer de la calidad la forma de vivir de los colaboradores. Otro de los objetivos que busca la cultura organizacional es generar confianza en la sociedad y a la vez mostrar que no solo se predica la calidad sino que se la vive en cada uno de los procesos que se llevan a cabo y el cumplir con la filosofía kaizen que menciona que una empresa de calidad, es el resultados de personas, procesos y productos de calidad. (Cabrera & Ángel, 2014)

La alta dirección debe tener a la vez la habilidad para adaptar a la cultura que desea implantar dentro de la organización, las características que distingue a cada colaborador ya que la cultura organizacional también se forma por medio de 7 comportamientos los cuales son los siguientes (Puig-Durán Fresco, 2011):

- Autonomía individual, hace referencia al grado de libertad de iniciativa que tiene cada colaborador de la organización.
- Estructura, consiste en la distribución de cómo se encuentra conformada la compañía en cuanto a sus niveles jerárquicos.
- Apoyo, es el porcentaje de colaboración que tienen los directivos y responsables de cada área frente a las personas que integran su departamento.

- Identidad, es el grado de pertenencia que expresa o que siente un colaborador con respecto a la organización donde labora.
- Recompensa al desempeño, es la estructura de recompensas que tiene la compañía para compensar a sus colaboradores conforme a su trabajo.
- Tolerancia del conflicto, hace referencia al grado de aceptación que tienen los colaboradores con respecto a las diferencias originadas con otros empleados de la organización.
- Tolerancia del riesgo, es el grado de incentivo que tiene la organización para impulsar a los colaboradores a proponer ideas y proyectos innovadores, creativos y el grado de riesgo que están dispuestos a correr.

2.3 Descripción y funciones de la Organización Internacional para la Estandarización

Producto de la evolución de la gestión de calidad total las entidades fueron comprendiendo la importancia y transcendencia que esta filosofía tiene para el crecimiento y desarrollo de las empresas, sin embargo a la vez las exigencias por parte de los mercados se fueron incrementando ya que la calidad de los productos o servicios que adquirían ya no formaba parte de una ventaja o característica diferenciadora sino de un requisito mínimo exigido, es por ello que como respuesta a estas exigencias las compañías empezaron a producir sus productos o servicios con una calidad similar y buscando incorporar algún elemento diferenciador que les permita tener la preferencia dentro del sector en el cual participan.

2.3.1 La normalización y su importancia

La historia de la normalización se remonta al año 1780, donde Ely Whitney quien es considerado como el precursor de la normalización, fue delegado para elaborar de forma inmediata 10,000 fusiles, por lo cual al verse apremiado por el tiempo y ver que si designaba a cada persona a realizar una carabina las mismas iban a salir con características diferentes y no como le habían encargado, decidió que la mejor manera de producir esos fusiles con las mismas características era primero dividir las partes que integran una escopeta, posteriormente fraccionó el proceso de producción y estableció grupo de trabajo para que se encarguen de elaborar y ensamblar cada parte conforme a los requisitos exigidos, gracias a este proceso Ely Whitney logró agilizar la producción. Otro hecho que marcó la importancia de la normalización a nivel mundial ocurrió en el año 1904 en la ciudad de Baltimore, donde se produjo un incendio de gran magnitud que no podía ser sofocado solo por los bomberos de la ciudad por lo que se tuvo que recurrir a llamar a cuerpos de bomberos de otras ciudades para que colaboren a sofocar el incendio, sin embargo al llegar la ayuda solicitada el resto de cuerpos de bomberos no sirvieron de gran ayuda ya que las boquillas de sus mangueras para extinguir el fuego tenían un diferente diámetro por lo cual no pudieron ser conectados a las fuentes de agua, provocando que la ciudad sea asolada por el incendio, a partir de ese hecho lamentable se vio la necesidad de normalizar las boquillas de las mangueras para realizarlas bajo un mismo diámetro (Esponda, y otros, 2005).

Como una de las diferentes respuestas que las empresas encontraron a las exigencias del mercado se encuentra la normalización que se la entiende como “El esfuerzo para estandarizar el diseño, tratando de eliminar la variedad desfavorable de componentes y también como la aceptación de determinadas normas, ya sea para el diseño, fabricación de un artículo, o el desempeño de alguna función” (Olavarrieta de la Torre, 1999). En otras palabras lo que se busca por medio de la normalización es que los productos o servicios tengan un protocolo similar y que independientemente de la empresa que fabrique el producto u ofrezca el servicio, los mismos van a tener características básicas similares como por ejemplo al momento de comprar camisas si bien es cierto los modelos van a ser

distintos pero las tallas de las mismas al comparar un modelo con otra van a ser iguales, por lo tanto el cliente conoce su talla por lo tanto solo se tiene que preocupar por el modelo de camia que se desea escoger. Esta ventaja por imperceptible que parezca es muy importante y una de las bondades que se han conseguido gracias a la normalización, es por ello que en la actualidad lo que se busca es que la totalidad de productos o servicios que se ofertan a los mercados tanto nacionales como internacionales estén normalizados, para lo cual se han creado entidades cuya finalidad es ser un árbitro imparcial para establecer los parámetros bajo los cuales se debe normalizar (Esponda, y otros, 2005).

Las empresas que no incorporan a sus procesos de producción normas para estandarizar sus procesos de producción de bienes y servicios por lo general tienden a elevar sus costos de producción, así como también a crear incapacidad, provocando como consecuencia inmediata la desconfianza en el mercado que se ve reflejado en la disminución de sus ventas y participación en el mercado. La normalización en la actualidad es primordial para un mercado ya que contribuyen a garantizar la calidad, seguridad, fiabilidad, responsabilidad social y eficiencia (Esponda, y otros, 2005).

2.3.2 Origen de la Organización Internacional para la Estandarización

La Organización Internacional para la Estandarización se originó como producto de la unión de 2 organismos conformados por asociaciones de varios países, quienes se encontraban dedicados a realizar actividades para la creación de estándares. Uno de los organismos que conformó la ISO es el ISA (International Federation of the National Standardizing Associations) que fue creado en el año 1926 y fundado en Nueva York en el año 1928 a la cual concurrieron 14 países, donde se nombró como administrador de la misma al Ingeniero Huber Ruf, quien se encargó de la redacción, traducción y reproducción de las normas discutidas por este organismo; el principal objetivo del ISA era de establecer los estándares de normalización para los temas referentes a la mecánica en cuanto a los ajustes y tolerancias sin embargo esta entidad dictaba normas exclusivamente para el continente europeo, debido a que sus estándares se encontraban en

función al sistema de medición métrico, es por ello que países como Estados Unidos e Inglaterra no formaron parte de dicho organismo por que utilizan como unidad de medida el sistema inglés. Como consecuencia de la segunda guerra mundial en el año 1939, la ISA tuvo que suspender sus actividades debido a que la comunicación entre los miembros del organismo se vio truncada por las tensas relaciones. Mientras que el otro organismo que fue parte para la formación de la ISO es el UNSCC (Comité de Coordinación de Estándares de las Naciones Unidas) formado en el año 1944 en Londres, donde se nombró como secretario al Ingeniero Charles Le Maistre, y cuya finalidad consistió en emitir las normas de estandarización para la industria del armamento militar (Spreij & Vapnek, 2006).

A mediados del año 1945, la UNSCC sostuvo una reunión en Nueva York para tratar acerca del camino que debía seguir la normalización internacional y se determinó la importancia de establecer vínculos con el ISA, con la finalidad de proponer la unión de estos dos organismos para crear una única entidad que se encargue de dictar las directrices de normalización a nivel mundial. Sin embargo dicha reunión no se produce sino hasta el 26 de octubre de 1946 en Londres, donde 67 representantes de 25 países deciden conformar el Organismo Internacional para la Estandarización (ISO) cuyo principal objetivo es ser un facilitador en la coordinación internacional y uniformizar las normas industriales de cada país con la finalidad de lograr el intercambio de productos. En la actualidad el Organismo Internacional para la Estandarización es una entidad no gubernamental supranacional cuya secretaría central se encuentra domiciliada en Ginebra – Suiza; además se encuentra integrada por 150 institutos de normalización nacionales, 215 Comités Técnicos, 700 Subcomités, 2,115 Grupos de Trabajo, así como también se ha creado un comité especializado para la elaboración de normas enfocadas al aseguramiento de la calidad. En cuanto a los institutos de normalización de cada país, los mismos siempre son los más importantes dentro de su país en cuanto a temas de normalización, es por ellos que estos representantes pueden ser de carácter gubernamental o privado (Spreij & Vapnek, 2006).

2.3.3 Estructura de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO)

El inicio de las operaciones de la Organización Internacional para la Estandarización comenzó en el año 1947, y cuya conformación se encuentra cimentada en Comités Técnicos conocidos como TC, los cuales al principio de sus actividades se encargaron de emitir normas básicas que tengan un impacto en varios sectores dentro de los cuales se destacaban el de commodities, eléctrico y metálico. Dentro de la estructura de la ISO se establecen 3 niveles diferentes de participación, los cuales son los siguientes (Esponda, y otros, 2005):

- Miembros plenos o natos, son aquellos participantes que poseen voz y voto dentro de la ISO; y que pueden hacer efectivo sus derechos de voto dentro de cualquier comité técnico de la Organización. Es importante resaltar que el peso del voto que posee cada miembro pleno es el mismo independientemente del tamaño de su economía.
- Miembros correspondientes, dentro de esta categoría se encuentran los miembros que poseen menos recursos económicos y por lo tanto pagan aportes menores con respecto a los miembros plenos. Los participantes que integran esta categoría de participación a menudo son países que no poseen un sistema de normas locales completamente desarrollado, por lo cual dentro de la ISO no cuentan con el derecho a voto dentro de los comités técnicos, sin embargo pueden estar presentes en los comités que sean de su interés con la finalidad de que se mantenga informados en cuanto a los avances propuestos en materia de normalización internacional.
- Miembros suscritos, al igual que los miembros correspondientes, esta categoría de participación no posee voto dentro de los comités técnicos de la ISO. Dentro de esta clase de miembros se encuentran los institutos nacionales cuyas economías son considerablemente pequeñas en la escala mundial, sin embargo los mismos desean mantenerse al tanto de los avances de la normalización internacional, debido a que la información generada en la Organización les sirve como guía para conocer las normas que deberían aplicar a los productos que deseen exportar.

Tanto los miembros plenos, correspondientes y suscritos participan dentro de la Asamblea General de la ISO la cual se celebra de forma anual, de dichas asambleas se obtienen las propuestas de las nuevas normas, las cuales son desarrolladas por el Consejo de la Organización Internacional para la Estandarización, quienes se reúnen 3 veces en el año; dicho Consejo o conocido también como TB (Technical Board) es seleccionado por los propios miembros de la Organización. Una vez que el Consejo evalúa y desarrolla las propuestas, establece la formación de los Comités Técnicos (TC) que están formados por miembros participantes y observadores, cuyo principal objetivo es estar a cargo del desarrollo de las normas; a su vez cada Comité Técnico es responsable de nombrar un Subcomité (SC), los cuales están formados por varios Grupos de Trabajo (WG) (Esponda, y otros, 2005).

2.3.4 Proceso de la Organización Internacional para la Estandarización en la emisión de una norma

Las ideas para emitir nuevas normas son producto de propuestas de todos los miembros de la ISO, quienes en la Asamblea General celebrada de forma anual, realizan la exposición de sus ideas, las cuales son recogidas por el Consejo Técnico, quien se encarga de evaluar y desarrollar cada una de las propuestas, posteriormente las mismas son dirigidas a los Comités Técnicos, quienes están encargados de analizar las propuestas a profundidad por medio de sus Subcomités y Equipos de Trabajo. Una vez que las normas han pasado por estos filtros se emite una versión borrador por parte del Comité Técnico, la misma que es divulgada a todos los miembros de ISO para su discusión y análisis. Cuando la versión borrador propuesta por el TC, es aprobada se transforma en una versión borrador de norma, y se establece un período de 5 meses para su revisión y posterior votación, donde debe obtener como mínimo una aceptación del 75%, caso contrario pasa a una etapa adicional de dos meses para su revisión y aceptación; y finalmente si la norma es aceptada se emite como Norma Internacional por parte de ISO. Es importante mencionar que cada norma emitida por la Organización Internacional para la

Estandarización es revisada cada cinco años con la finalidad de actualizarla y mantenerla vigente ante los nuevos cambios que puedan presentarse (Esponda, y otros, 2005).

2.3.5 Funciones de la Organización Internacional para la Estandarización

La Organización Internacional para la Estandarización posee dentro de sus principales funciones las siguientes:

- Creación de normas, el desarrollo de normas constituye una de las principales funciones de la ISO para el cumplimiento de la estandarización a nivel internacional. Estas normas se originan por medio de una petición de uno de sus miembros ante la necesidad de regular un mercado, se encarga de elaborar, evaluar y someter a votación la emisión de una norma, la cual siempre debe considerar aspectos técnicos, la forma de su evaluación de conformidad, políticas de consumo y consideraciones especiales para los países miembros que se encuentren en vías de desarrollo (Esponda, y otros, 2005)
- Publicaciones, el Organismo Internacional para la Estandarización al haber sido formado por el ISA y el UNSCC, se ha convertido en la principal entidad emisora de normas técnicas para varios sectores dentro de los cuales se encuentran tanto los comerciales como industriales, es por ello que en la actualidad la ISO ha publicado alrededor de 13,700 normas desde su creación en el año 1946. Si bien es cierto las normas emitidas por este organismo son de adopción voluntaria, sin embargo existen varios actores que pueden establecer un camino para la obligatoriedad de dichas normas, como por ejemplo los países miembros si lo creen conveniente pueden incorporar las mismas a sus respectivas legislaciones con lo cual estas normas pasan a ser de adopción obligatoria para poder operar dentro del sector en el cual desean desempeñarse; los sectores para los cuales están diseñadas las normas también juegan un papel importante ya que muchas veces debido a la presión por acceder a mercados internacionales las empresas se ven obligadas a adaptar las normas como parte de su

cultura organizacional; y finalmente otro actor son las empresas con un gran poder económico ya que pueden exigir a sus proveedores que adopten las normas emitidas por la ISO como requisitos obligatorios para poder entablar relaciones comerciales. Es importante mencionar que no todas las normas están desarrolladas en función a un producto o servicio en específico, ya que existen algunas normas de carácter general que han sido creadas para que puedan ser adoptadas por varios sectores y tamaño de empresas, dentro de estas normas de carácter genérico se puede destacar la ISO 9000 la cual establece los requisitos necesarios para que una empresa pueda implementar un sistema de gestión de calidad total (Esponda, y otros, 2005).

2.4 Evolución de las Normas ISO y estrategias

A medida que la globalización se ha ido tomando los mercados de cada país, se ha visto la necesidad de tener un organismo que se encargue de dictar las normas de estandarización para todos los sectores a nivel mundial, con la finalidad de minimizar las diferencias entre cada sector. Para lograr tal objetivo se ha visto en la necesidad de establecer varias estrategias pre-operativas que son fundamentales para el buen funcionamiento de las normas emitidas por la ISO.

2.4.1 Evolución de las normas ISO 9000

Como parte de una de las medidas del Organismo Internacional para la Estandarización, se decide crear en el año 1979 el TC (Comité Técnico) 176, en respuesta a las inquietudes originadas por parte de los miembros europeos en cuanto a eliminar las normas creadas por cada entidad nacional de normalización y conformar una sola norma la cual sea admitida y confirmada por todos los miembros de ISO. Para establecer esta norma única todos los países participantes aportaron con sus respectivas normas desarrolladas por sus institutos nacionales de normalización, con lo cual el TC reviso cada una de ellas, recogió los aspectos más importantes que menciona cada norma y procedió a

elaborar una norma de carácter general, la cual fue publicada en 1987 y se la llamo la Familia de Normas ISO 9000 y la cual ha sido sometida a varias actualizaciones en función al mandato de la Organización Internacional para la Estandarización. El Comité Técnico se fundó con el principal objetivo de emitir las normas que sean necesarias de publicar para la implementación de los sistemas de calidad, para dicha emisión fue necesario primero que los miembros del Comité Técnico establezcan varios elementos que permitan comprender de forma clara la norma como son: vocabulario, documentación de sustento y lineamientos. Dentro de las principales normas que se tomaron en cuenta para la elaboración final de la Norma del Aseguramiento de Calidad se encuentran los lineamientos militares MIL-Q-9858 establecidos en 1959 cuyo propósito era unir los requerimientos de los proveedores, las normas AQAP creadas en el año 1969 por la Organización del Tratado del Atlántico Norte (Aseguramiento de la Calidad de los Aliados) y finalmente las normas AQAP publicadas en el año 1970 (Esponda, y otros, 2005).

2.4.2 ISO 9000:1994 organización y funcionamiento

En la actualidad más de 360,000 empresas han sido certificadas bajo la norma ISO 9000, la cual tiene como objetivo establecer cuáles son los requisitos necesarios de cumplir para tener un adecuado sistema de calidad considerando las características del producto o servicio que ofrece al mercado, la complejidad del proceso productivo y del diseño. La Norma ISO 9000 es un conjunto de normas que al ser empleadas por una organización de manera adecuada puede garantizar el poseer un sistema administrativo eficaz para el sistema de gestión de calidad total, es por ello que esta norma se encuentra estructurada por varias normas como son (Esponda, y otros, 2005):

- ISO-8402, corresponde a la Norma de Administración de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad, Vocabulario; donde se define cuáles son los términos a utilizarse dentro de las normas que conforman la serie ISO 9000 y cuyo objetivo es conseguir la comprensión total de todas las partes involucradas. Además es importante resaltar que

en esta norma se realiza una diferencia importante entre lo que se define como calidad en sí y la excelencia (Esponda, y otros, 2005).

- ISO 9000, hace referencia a la Norma de Administración de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad: Directrices para Selección y Uso; esta norma permite establecer las estructuras gerenciales internas de calidad y a elegir un modelo determinado basado en la norma 9001, 9002 y 9003. Esta norma tiene como principal objetivo marcar las pautas a seguir por parte de las empresas para establecer una administración interna basada en un sistema de gestión de calidad que debe estar basada en la norma ISO 9000 y 9004; y el otro objetivo que persigue esta norma es ofrecer a los clientes externos (compuestos por el Estado, la sociedad, consumidores y competencias) el aseguramiento de calidad de sus productos o servicios para lo cual los modelos que son certificables y en los que se pueden basar las empresas son ISO 9001, 9002 y 9003. Esta norma consta de 4 partes las cuales se encuentran divididas en: pautas para la selección y uso, directrices básicas para la aplicación de las normas ISO 9001, 9002 y 9003, reglas para la aplicación de la norma ISO 9001, para el desarrollo, provisión y mantenimiento de software y finalmente las pautas para la administración del programa de seguridad de funcionamiento (Esponda, y otros, 2005).
- ISO-9001, esta norma fue creada para estandarizar los sistemas de calidad y establecer un modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable al diseño, proyecto, desarrollo, instalación y servicio. Las pautas establecidas por esta norma tienen como finalidad impedir que en cada etapa del proceso contemplado desde el diseño del producto, servicio al cliente hasta el término de la vida útil del producto las empresas produzcan bienes no conformes; sin embargo esta norma no puede evitar en un 100% la producción de productos no conformes pero en el caso de que ocurran esta norma también establece protocolos a seguir para la investigación, tipificación y segregación del proceso que está produciendo las no conformidades, para después definir las

acciones correctivas a implementarse para evitar la producción de nuevos errores (Esponda, y otros, 2005).

Es importante resaltar que todos los requisitos que establece la norma no son de obligación de cumplirlos en su totalidad para encontrarse bajo la norma debido a que los mismos son recomendaciones a nivel general y disponen las necesidades mínimas para que se desarrolle un sistema de gestión de calidad para cualquier tipo de empresa, es por ello que las personas o área designada por la empresa para su implementación deben tener la habilidad de interpretar la norma y adaptarla de acuerdo a las operaciones de la empresa (Esponda, y otros, 2005).

- ISO-9002, esta norma estipula los requisitos mínimos que debe tener un sistema de gestión de calidad para una empresa cuyo giro de negocio es la de fabricar e instalar sus productos pero que no se encuentra dentro de sus actividades el diseñarlos. Por lo cual esta norma busca establecer un sistema de calidad modelo para el aseguramiento de la calidad de producción, implementación y servicio (Esponda, y otros, 2005).
- ISO 9003, esta norma busca establecer un sistema de calidad modelo para el aseguramiento de la calidad en inspección y pruebas finales, por lo cual dicta los requisitos mínimos que debe cumplir el sistema de aseguramiento de la calidad de los proveedores que realizan actividades de inspección y evaluación de productos pero que no tienen dentro de su giro de negocio el diseño y la producción. Lo que busca esta norma como principal objetivo es impedir que se produzcan anomalías en los procesos de inspección y evaluación que lleva a cabo el proveedor, y en el caso de producirse dichas desviaciones establecer el camino para la exploración, identificación y especificación (Puig-Durán Fresco, 2011).
- ISO 9004, esta norma es considerada como la base del sistema ya que recomienda los factores básicos y políticas que debe tener un sistema de gestión de calidad para tener una adecuada administración de la calidad y sus elementos, para lo cual se resalta la

implementación de políticas, objetivos, resumen del producto, diseño, adquisiciones, fabricación, control y calibración de equipos, documentación de sustento y validación. Esta norma se encuentra constituida por 8 partes que plenamente identificadas ya que se establece en cada una de ellas diferentes lineamientos como generales, para servicios, materiales que son procesados, mejoramiento continuo, planes de calidad, aseguramiento de la calidad en la administración de un proyecto, administración para configuración y principios de la calidad y su aplicación. De igual manera establece la necesidad de que los procedimientos que intervienen directamente con la calidad se encuentren debidamente sustentados y se especifiquen en los documentos los objetivos y actividades a llevarse a cabo. Este procedimiento es aplicable para los tres modelos para el aseguramiento de la calidad, para lo cual las empresas deben contar con un manual de calidad, documentación de los procedimientos, documentos de trabajo y registros de calidad (Esponda, y otros, 2005).

- ISO 10011-1, esta norma es conocida como las Directrices para auditar sistemas de calidad, se encuentra diseñada para establecer el procedimiento que se debe seguir para diseñar, ejecutar y documentar el proceso de auditoría del sistema de gestión de calidad de una empresa, así como también concreta los principios y criterios sobre los cuales se debe basar la auditoría. Lo que se busca a través de esta norma es verificar la existencia y grado de implementación de los requisitos del sistema de gestión de calidad; y a su vez validar cuanto contribuyen estas acciones al cumplimiento de los objetivos de la empresa (Esponda, y otros, 2005).
- ISO 10011-2, debido a que un sistema de gestión de calidad debe tener estrictos controles la Organización Internacional para la Estandarización vio la necesidad de diseñar esta norma donde se establecen los criterios bajo los cuales se deben basar las empresas para la selección de los auditores que van a llevar a cabo las auditorías del sistema de gestión de calidad (Esponda, y otros, 2005).

- ISO 10011-3, esta norma se encuentra diseñada para estipular los lineamientos mínimos para gestionar programas para auditar sistemas de gestión de calidad, los cuales deben seguir un programa periódico de auditoría donde sean sometidos a validaciones de procesos todas las áreas de la empresa (Esponda, y otros, 2005).

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Desde el principio de los tiempos los seres humanos han desarrollado una necesidad de conocer el funcionamiento y origen de las cosas que le llaman la atención, por lo cual el nacimiento de la investigación cualitativa se encuentra directamente relacionado con la evolución de la curiosidad del ser humano. En la actualidad la investigación cualitativa y cuantitativa has sido objeto de muchos estudios por medio de investigadores, quienes han determinado que una de las principales diferencias entre estos dos tipos de investigaciones es el énfasis que le da un estudioso a su análisis como por ejemplo la orientación para la explicación y comprensión de la investigación, la diferencia entre el conocimiento adquirido y construido a través del desarrollo del estudio y la función que cumple el estudioso (Stake, 2013).

El presente estudio corresponde a una investigación cualitativa, misma que se la realiza mediante el estudio del caso, metodología que ha sido analizada y utilizada por varios autores a nivel mundial como por ejemplo: Robert Yin, Robert Stake, Shara Merriam,

Roberto Hernandez Sampieri, Recio Vasquez, Rasco Angulo, Russell Walker, Helen Simons; la cual se basa en el análisis exhaustivo y estudio a tiempo completo de un caso en específico, que para este proceso viene a ser el estudio de las estrategias que fueron necesarias de aplicar para la correcta implementación de la ISO 9001-2008 de la empresa Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. Al enfocarnos en el estudio específico de este caso lo que se busca es tener un conocimiento global y a la vez detallado de cómo se desarrolló el proceso desde la formación del equipo de trabajo, la planificación de las estrategias, su implementación, ejecución y el análisis de sus resultados.

El conocimiento que se plantea tener sobre el presente caso se lo hará por medio de técnicas recomendadas por el Estudio de caso, como entrevistas a profundidad a las personas que se encargaron de desarrollar el proceso y triangulación de la información para confirmar los datos recolectados. Con los resultados que se obtengan de la investigación del caso propuesto, se podrá tener un conocimiento adecuado para saber cuáles son las estrategias fundamentales que debería implementar cualquier tipo de compañía para tener un sistema de gestión de calidad ISO 9001-2008, que le permita ir de la mano junto con la administración y conseguir un crecimiento tanto administrativo, financiero y comercial.

El estudio de la empresa Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., quien forma parte del sector petrolero, es un caso con mucha trascendencia debido a que pertenece a uno de los sectores que tiene mayor desarrollo en el país por ser parte de los sectores estratégicos del Ecuador, el mismo se encuentra bajo el control de entes regulatorios que exigen que desarrolle políticas de calidad de forma constante y que posean certificaciones que avalen las buenas prácticas llevadas a cabo por la compañía. Por lo que se puede determinar que este sector al ser uno de los principales del país se encuentra a la vanguardia en cuanto al desarrollo de estrategias que le permitan alcanzar la calidad y satisfacción de sus clientes internos y externos. Con estos resultados se podrá tener un análisis para que cualquier empresa fuera y dentro del país que desee conocer las claves para una adecuada implementación de la ISO 9001-2008 lo implementar.

3.1 El Caso único

La metodología del Estudio del caso plantea que de acuerdo a la perspectiva del investigador se puede considerar un caso como único o común, es decir el análisis de una empresa como de un sector pueden llegar a resultados que sean los mismos por medio de la inducción al analizar un sector y determinar las características de la empresa, o través de la deducción al analizar una empresa y establecer las características de un sector, sin embargo pueden arrojar tanto diferencias como similitudes debido a que el sistema que lo compone tiene sus características específicas (Stake, 2013).

3.1.1 Estudio intrínseco e instrumental

El caso que decide analizar el investigador sea que lo haya decidido por cuenta propia o haya sido impuesto por las circunstancias, crea en el estudioso un interés intrínseco por conocer sobre el caso propuesto a profundidad, por lo que a este tipo de investigación se la conoce como estudio intrínseco del caso (Stake, 2013). Por otro lado ocurren situaciones en el desarrollo de la investigación donde se necesita conocer un fenómeno en general, y se determina que a través del estudio de un caso en específico se puede llegar a comprender el hecho general. Cuando por medio del estudio del caso se busca no solo comprender y conocer el caso en específico sino a través del mismo extrapolar para entender un hecho general, a este tipo de estudio se lo conoce como estudio instrumental de caso, debido a que el estudio del caso sirve como instrumento para comprender el hecho general (Yin, 2009).

Otra modalidad de estudio es la conocida como estudio colectivo de casos, que se da cuando el investigador se ve en la necesidad de analizar no solo un caso en específico sino varios ya que cada uno aporta con varias conclusiones para poder llegar a comprender un hecho en general, para esto es vital que exista una adecuada coordinación entre el desarrollo de todos los casos (Stake, 2013).

3.1.2 Selección de casos

Para poder determinar una adecuada selección del caso a estudiar es importante tener claro el objetivo que se quiere conseguir al realizar la investigación; la metodología del estudio del caso no se basa en el estudio de muestras, ya que su principal objetivo es la comprensión integral del tema investigado (Stake, 2013).

Al momento de seleccionar un caso es importante tomar en consideración los siguientes criterios:

- Establecer el objetivo de la investigación, este es quizá el más importante ya que al tener claro el objetivo que se busca con la investigación se puede determinar si es necesario realizar un estudio del caso intrínseco donde se busca tener un conocimiento a profundidad de un caso en específico, realizar un estudio del caso instrumental que busca analizar un caso en concreto pero con la finalidad de comprender un hecho en general, o llevar a cabo un estudio del caso colectivo donde la investigación requiere analizar varios casos para poder comprender un hecho en general (Stake, 2013).
- Tiempo con el que se cuenta para desarrollar la investigación de campo, una vez que se ha determinado el objetivo de la investigación es necesario realizar un cronograma donde estipule el tiempo que requerirá la investigación de campo donde se obtendrá la información para desarrollar el estudio propuesto. Esto forma parte de la selección del caso ya que una investigación que tome demasiado tiempo puede ir en contra de los intereses del investigador ya que los datos pueden tender a cambiar o se vea en la obligación de no solo utilizar una modalidad de estudio de caso sino varios por la

complejidad del tiempo, mientras que un estudio que conlleve un tiempo menor o aceptable ayuda al estudioso a poder realizar un análisis más preciso de los datos al tener información que no varíe (Stake, 2013).

- Establecer las limitaciones del estudio, después de tener el objetivo de la investigación y el tiempo que tomara el estudio, es importante determinar las limitaciones del estudio ya que en este paso se realiza un diseño de los recursos a los cuales tendremos acceso, así como la selección de las personas que serán la fuente de información para las entrevistas y que temas podría representar una mayor dificultad para abordarlos. Se recomienda al momento de comenzar la ejecución del estudio del caso como tal, realizar una valoración de las primeras etapas llevadas a cabo con la finalidad de establecer la facilidad para desarrollar las demás etapas y determinar si el rumbo que está tomando el estudio es el adecuado (Stake, 2013).

3.1.3 Formulación de generalizaciones

Dentro de toda investigación de cualquier forma como sea llevada a cabo siempre existen generalizaciones, sin embargo dentro del estudio de casos las generalizaciones tienden a ser distintas que las otras modalidades de investigación, debido a que es una variante de investigación donde se analiza un caso en específico a profundidad para poder llegar a tener una comprensión total. Dentro de toda investigación existen generalizaciones tanto menores como mayores; en el estudio de casos al ir desarrollando la investigación y analizando determinados comportamientos se pueden ir formando varias generalizaciones que van surgiendo en el transcurso del análisis y a medida que se van conociendo sus resultados, pueden irse puliendo al tener un mayor conocimiento a estas generalizaciones se las conoce como menores; mientras que las generalizaciones mayores son aquellas ideas principales de las cuales se parte para realizar un estudio. Sin embargo es importante resaltar que el principal objetivo del estudio de casos es la

particularización, más no la generalización, debido a que se basa en el estudio a profundidad.

3.1.4 Énfasis en la interpretación

(Yin, 2009) señalo que toda investigación busca la interpretación y análisis de los resultados recogidos, independientemente de si se trata de un estudio cualitativo o cuantitativo, para lo cual los investigadores siguen un proceso que no siempre tiene el mismo orden ya que depende de sus estilos de metodología el cual se puede basar en reglas lógicas o validación de datos, pero que al final llega al mismo resultado que es obtener el aserto (conclusiones), el cual es desarrollado por el investigador con una mezcla de experiencia, conocimiento y en algunas ocasiones la idea obtenida de una conclusión realizada por otro estudioso. Para los investigadores de estudios cualitativos una de las principales características que los identifica es el énfasis en la interpretación, ya que de acuerdo a los datos que se obtienen en el estudio de campo se identifica e interpreta las variables y si lo considera necesario se dé un nuevo rumbo a la investigación (Stake, 2013).

El estudio de casos al formar parte de los estudios cualitativos ofrece la oportunidad de que conforme avanza la investigación y el estudioso estima que el objetivo de la investigación que es entender el caso está en peligro, puede a la mitad del análisis si lo considera importante cambiar el camino de la investigación por medio del replanteo de las preguntas formuladas al inicio (Stake, 2013).

3.2 Las Preguntas en la investigación

El investigador que decide escoger el estudio de casos como la modalidad a emplearse, debe prestar mucha atención a los fenómenos que ocurren en el campo de estudio ya que

muchos de ellos pueden ocurrir sin necesidad de darse cuenta o pueden estar presentes de forma tácita que el investigador puede obviar, tener un adecuado criterio para interpretarlos y sobre todo tener una estricta disciplina para no sacar conclusiones apresuradas. Una de las tareas que se entiende dentro de la investigación representa una mayor dificultad y sobre la cual va a depender el éxito o fracaso de un estudio es el correcto planteamiento de las preguntas, ya que las mismas deben estar enfocadas a crear la atención necesaria y obtener la suficiente información para un adecuado análisis e interpretación. Para el diseño de las preguntas es primordial planificar un camino orientado a la consecución del objetivo para lo cual se requiere tener una organización conceptual cuya finalidad es diseñar la estructura y orden de las preguntas de modo que cada una vaya encaminando al investigador a obtener la información en orden cronológico y significativo; y a la vez otorgue a los entrevistados la idea de lo que se busca obtener con las preguntas planteadas para que ellos a la vez entreguen la información que consideren vital para el curso del análisis (Yin, 2009).

Tabla N° 1

Situaciones relevantes para definir la estrategia de investigación

Estrategia	pregunta	¿Requiere control de eventos?	¿eventos actuales?
Experimento	¿cómo, por qué?	Si	Si
Investigación	¿quién, qué, dónde, cuántos, cuánto?	No	Si
Historia	¿cómo, por qué?	No	No
Caso de Estudio	¿cómo, por qué?	No	Si

Fuente: Adaptado de Yin, Robert (2013). Case Study Research: Design and Methods: SAGE Publications

3.2.1 Estructura conceptual

(Stake, 2013) señalo que las hipótesis y declaraciones de objetivos son herramientas generalmente utilizadas dentro de los estudios cualitativos que nos ayudan a establecer los

límites del enfoque que se está dando a la investigación, sin embargo dentro del estudio de casos donde se busca obtener un conocimiento a profundidad de una caso en particular estas herramientas provocan que se pierda el interés, por lo cual se plantea el diseñar una estructura conceptual que se basa en proponer temas que posean preguntas temáticas como básicas dentro del estudio para exigir la atención a la cual el estudioso desea se enfoque la investigación. El plantear los temas por medio de preguntas temáticas no brinda la posibilidad de efectuar hallazgos a problemas que se podrían estar originando en el estudio y no solo analizar su solución sino las causas históricas del porque se originaron (Stake, 2013).

3.2.2 *Formulación de temas*

(Stake, 2013) indicó que el planteamiento de temas o declaraciones temáticas tienen como finalidad facilitar el proceso de la investigación, estos temas pueden ser propuestos como afirmaciones o preguntas, así como también su nacimiento puede ser causa – efecto o el planteamiento de un problema. Al momento de planificar un estudio es vital que estas declaraciones temáticas sean pormenorizadas y permitan establecer las particularidades que se han encontrado en el desarrollo de la investigación y en algunos casos determinar la posible causa a un problema generado; es de suma importancia que al identificar y desarrollar las declaraciones temáticas estas no generen una mayor expectativa que el caso en sí. Con mucha frecuencia sucede que el investigador en su afán de recoger la mayor información para lograr en él y sus lectores una comprensión total se confunda el planteamiento de temas con preguntas informativas o evaluativas, que si bien es cierto aportan información al análisis no ayudan a llegar a la profundidad que se busca con el estudio del caso; otro error cometido comúnmente es plantear los temas a manera de pregunta pero demasiado general o que cubran un campo muy extenso, esto provoca que el objetivo de la investigación se distorsione ya que el investigador al tener esta información no sabe cómo enfocarla a los resultados que se quieren obtener (Stake, 2013).

3.2.3 Evolución de las preguntas temáticas

(Stake, 2013) menciona que la evolución de las preguntas temáticas depende del conocimiento que tenga sobre el tema, por ejemplo si es la primera vez que el investigador va a desarrollar el tema lo más recomendable es que se desarrolle una serie de preguntas de carácter ético ya que no conoce el campo de estudio y conforme la investigación va avanzando algunas preguntas se eliminan, cambian o aumentan, acorde se va puliendo las preguntas, estas siempre deben responder al objetivo de la investigación. Una vez que se han definido estas preguntas las mismas pasan a llamarse temas émicos porque corresponden a los temas de las personas que se encuentran dentro del estudio del caso, y en este punto es donde la evolución de las preguntas temáticas van tomando forma ya que el investigador al tener un mejor conocimiento del tema que está estudiando se van reformulando las preguntas para establecer sus asertos (generalizaciones menores) pero de manera provisional ya que la investigación todavía no se encuentra terminada (Stake, 2013).

La formulación de las preguntas temáticas deben responder al enfoque progresivo el cual consta de las tres fases en las que se desplazan los investigadores que son: observación, investigación y explicación, es decir las preguntas que se planteen deben ir encaminadas a responder y a otorgar la información necesaria en cada una de las etapas, con este proceso se asegura el correcto análisis y contemplar todos los temas que influyen en los asertos que presente el investigador al término del análisis (Stake, 2013).

3.2.4 Preguntas informativas generales y preguntas para recoger datos clasificados

Las preguntas informativas generales son de mucha utilidad para el investigador ya que le brinda la información de carácter general y le permite formarse un criterio sobre el caso de estudio, así como también poder identificar los aspectos principales y secundarios a los

cuales se debe prestar una atención especial. Lo que debe buscar el estudioso al plantear esta preguntas es establecer una lista de preguntas para los entrevistados lo que está buscando por medio de ellas y cuan profundo quiere ser su análisis (Stake, 2013).

Es importante para el investigador identificar lo más rápido posible las variables que serán claves para su análisis, así como las circunstancias en las que estas variables se pueden apreciar; y en base a ellas diseñar las preguntas que le permitan obtener datos que sean valiosos para su investigación. Una vez definidas las preguntas para recolectar la información necesaria se debe establecer en qué proporción los asertos o conclusiones del estudio van a estar sustentados bajo los datos recolectados, de igual manera definir las categorías dentro de las que se van a clasificar las preguntas (Stake, 2013).

3.3 La naturaleza de la investigación cualitativa

3.3.1 Comprensión mediante la experiencia

Los encargados de decidir entre realizar una investigación cuantitativa y cualitativa deben considerar el conocimiento que desean adquirir al término del estudio, es decir los investigadores cuantitativos resaltan la explicación y el control, mientras que los investigadores cualitativos buscan adquirir el conocimiento necesario de las relaciones existentes en el estudio. Para quienes emplean el estudio de casos deben también definir que están buscando conocer las relaciones causa – efecto o el comportamiento de un determinado fenómeno, ya que de esto depende el tipo de preguntas a plantear; otro factor que es de gran importancia es la experiencia con la que cuenta el estudioso, debido a que esto le permite desenvolverse dentro de la investigación de una mejor manera y poder

determinar si el estudio debe ser cualitativo o cuantitativo. Un investigador que opta por desarrollar un estudio cualitativo de casos debe asegurarse que por medio de su experiencia el lector tenga la mejor comprensión del caso, así como también dar a entender la importancia que tiene para esta investigación la unicidad de casos ya que cada uno aporta con información y conclusiones valiosas (Stake, 2013).

3.3.2 La interpretación como método

La interpretación constituye una parte fundamental dentro de una investigación y dependiendo del tipo de método que el investigador decida aplicar la interpretación tiende a variar, debido a que si se trata de un método cualitativo existe una mayor preponderación a la interpretación de forma directa de los hechos observados y en menor proporción a los datos obtenidos de mediciones, es por ello que las preguntas que se plantean en este tipo de investigaciones responden a conocer hechos o circunstancias que pueden tener una relación directa para un determinado comportamiento. Dentro del estudio cualitativo se considera de vital importancia que las personas que posean mayor experiencia vayan a realizar el trabajo de campo y de recolección de datos ya que cuentan con un criterio más formado para realizar apreciaciones más cercanas a la realidad y pueden basados en su experiencia determinar las variables que contribuyan a obtener una respuesta más clara de un determinado fenómeno. Una de las recomendaciones que se debe tener en cuenta al ejecutar un estudio cualitativo es la distribución de recursos que consiste en la selección de los investigadores con una mayor experiencia en cuanto al desarrollo de técnicas o herramientas para una adecuada recolección de datos, y otros estudiosos que se encarguen exclusivamente de hacer la investigación de campo con sus respectivas interpretaciones. Para que los datos recogidos en el trabajo de campo brinden los resultados esperados, es fundamental que el equipo de investigadores desarrolle lo que es conocido como la observación naturalista, que consiste en no crear situaciones que delaten que un fenómeno está siendo observado, sino al contrario buscan realizar una inspección tan discreta que no altere el status quo, para conocer con exactitud la función

del hecho estudiado de forma natural. Quizá uno de los principales problemas que representa un estudio cualitativo frente a un cuantitativo, es que está sujeto al análisis subjetivo del estudioso, que en ocasiones por no reconocer sus propias limitaciones para interpretar los datos de la mejor manera puede conllevar a conclusiones equivocadas, por lo cual se recomienda siempre realizar una verificación y validación de sus procedimientos en el estudio de un caso en específico (Stake, 2013).

Mientras que si se opta por un método cuantitativo las preguntas planteadas están orientadas a conocer la relación entre las variables determinadas como clave dentro del estudio, para lo cual el estudioso debe determinar la forma en que las variables van a potenciar sus conclusiones, tomando en cuenta que la interpretación de las mismas no cambien el camino del análisis; el estudio cuantitativo tiende a que la interpretación personal sea más limitada entre el momento en el que empieza la investigación, se obtienen los datos y se los analiza. Tanto para la investigación cualitativa como cuantitativa es importante que los investigadores tengan presente que muchos de los casos estudiados pueden tener una estrecha relación con otros, por lo que es necesario muchas veces primero comprender los otros casos para entender el estudiado; de esta manera se puede reconocer cuanta influencia recibe un caso de uno anterior (Stake, 2013).

3.4 Procedimiento de recolección de datos

Si bien es cierto se establece una etapa donde los datos empiezan formalmente a ser recogidos, sin embargo existen muchos datos que no necesariamente necesitan del inicio de un proceso determinado para ser recogidos, ya que muchos de ellos son obtenidos por acontecimientos pasados, reconocimiento de otros análisis relacionados y las primeras observaciones que se realizan al reconocer el campo de investigación. En este momento es donde la experiencia que posee un investigador juega un papel fundamental ya que ellos son los encargados de prestar atención a fenómenos que los consideran importantes en la ejecución de su análisis para poder sacar conclusiones originadas de observaciones

propias y del resto del equipo investigativo. Adicional a la experiencia con la que cuenta un estudioso y su equipo es importante que sepan reconocer fenómenos que pueden llevar a tener una comprensión significativa al hecho estudiado, esto se lo consigue por medio del reconocimiento de buenas fuentes de información y métodos de comprobar la exactitud de esa información, donde no solo el investigador sino su equipo observan los hechos y debaten para conocer si llegaron a la misma conclusión (Yin, 2009).

Para la recolección de datos que sirvan para determinar las estrategias que fueron necesarias de implementar para que el sistema de gestión ISO 9001-2008 tenga un buen funcionamiento, se plantea realizar en la presente investigación entrevistas a profundidad con el personal del área de Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y otros colaboradores de la empresa Consorcio Petrobell Inc. Grantmining S.A. que intervinieron en el proceso. Para dichas entrevistas se establecera un cronograma de las personas a ser entrevistadas las cuales tendran un orden jerarquico vertical empezando desde la parte inferior, la razón por la cual se plantea tener este orden de entrevistas es porque para la investigación se considera importante conocer primero la parte operativa que involucro el proceso para luego poder comprender la parte estratégica que se obtendra de los mandos medios y altos, posteriormente se diseñara por parte del investigador un cuestionario con preguntas cronológicas con las cuales se podra conocer con mayor exactitud como fue la evolución del proceso y su implementación; y en algunos casos para poder detectar algunos aspectos que se pudieron pasar por alto al momento de las observaciones de campo preliminares y que pudieran surgir al momento de sostener la entrevista con cada involucrado. Este cuestionario a la vez sera de utilidad para poder efectuar la validación, donde las preguntas estaran orientadas a colocar en varios escenarios a los entrevistados ya que por medio de ello se podran confirmar los valores recogidos, lo que para este caso es conocido como la triangulación de la información. El diseño del cuestionario tendra varios casilleros con el objetivo de poder colocar en cada uno de ellos la información que se obtenga de manera cualitativa, cuantitativa y comentarios que ameriten.

3.4.1 Organización de la recolección de datos

Dentro del proceso de obtención de datos es necesario diseñar y establecer una planificación detallada basada en las preguntas del análisis con la finalidad de poder administrar de forma adecuada el tiempo con el cual contamos para ejecutar el análisis, de esta forma se puede evitar el desperdiciar tiempo en actividades que quizá no tengan mayor impacto en la investigación, y a su vez el mismo tiempo se puede emplear para atender fuentes de información que tal vez no se contemplaron al inicio de la investigación pero que conforme se fueron obteniendo los primeros datos se determinó que estos campos eran vitales de ser analizarlos y profundizarlos ya que de ellos dependía que el curso de un análisis varíe. Esta planificación detallada debe ser utilizada en todos los tipos de análisis que se plantee realizar, sin embargo se debe poner un especial énfasis cuando la investigación se desee realizar dentro de entidades que posean procesos más estrictos y complejos para el entender del estudioso, para lo cual esta planificación debe cubrir como mínimo los siguientes aspectos: definición del tema a investigar, banco de preguntas a utilizar en el análisis, determinación del equipo investigativo, fuentes que servirán para obtener información, cronograma de actividades donde se contemple el tiempo para desarrollar cada una, los recursos económicos a ser empleados, detalle de las personas a ser entrevistar para establecer horarios y citas para llevarlas a cabo y alcance del informe a ser entregado al cliente y lectores. Para que esta planificación sea útil es necesario que primero sea socializada para que las partes a ser objeto del análisis se encuentren preparadas cuenten con la información solicitada (Stake, 2013).

En la investigación que se plantea realizar se encuentra la recolección de datos, para la cual el investigador realizara un cronograma de entrevistas a las personas específicas de acuerdo a un orden definido previamente, y a su vez se encontrara establecido por día, tiempo aproximado por cada entrevista e información requerida. Es importante mencionar que dentro de este esquema planteado también se tomara en cuenta un tiempo prudencial para temas que surjan en las entrevistas que no hayan sido considerados en un principio y que según el criterio del investigador considere que sean necesarios de analizar. Este

cronograma será socializado por parte del investigador hacia las personas y departamentos involucrados en las entrevistas de la empresa Consorcio Petrobell In. Grantmining S.A. para que puedan preparar la información previamente y las entrevistas puedan fluir de una manera más productiva, ya que al conocer los temas que serán objeto de estudio las personas se encontrarán mejor preparadas para otorgar la información. A la vez el investigador llevará un registro que servirá de control personal para el estricto cumplimiento del cronograma planteado y de igual manera al término de cada entrevista a manera de registro y control se elaborará un informe con el resumen de la entrevista realizada y con los principales aspectos recolectados, el mismo que será entregado en copia a la persona involucrada para su aprobación y confirmación de datos obtenidos e interpretados por el investigador.

3.4.2 Acceso y permisos

(Stake, 2013) señaló que un aspecto a considerar por parte del investigador es que una vez seleccionado las fuentes de información, es importante dar a conocer a las personas involucradas el motivo del análisis, la información que se requerirá, actividades a desarrollarse, tiempo estimado para cada actividad y lo que se busca definir con la información recogida. Este proceso se lo debe realizar con la finalidad de generar en las personas confianza y tranquilidad ya que si bien es cierto muchas veces aceptan someterse a estos procesos por órdenes provenientes de cargos jerárquicos mayores es importante para el investigador establecer caminos de confianza y cordialidad con las personas y áreas que se constituirán en sus fuentes de obtención de datos. Conforme el desarrollo de la investigación se vaya llevando a cabo es importante que el investigador siempre relate la forma y por qué se escogió a una determinada organización, esto se lo debe realizar para obtener el compromiso de las personas entrevistadas, ya que habrá ocasiones en que será necesario tratar temas problemáticos y que sean un poco difíciles de manejar para lo cual el investigador cuenta con una herramienta muy valiosa que es el establecer un acuerdo escrito que se debe adjuntar con la información recogida (Stake, 2013).

3.4.3 *La observación y descripción de casos*

(Stake, 2013) la observación dentro del estudio de casos tanto para una investigación cualitativa como cuantitativa se la realiza para conocer las actividades que serán necesarias llevar a cabo para obtener información de temas representativos. La observación es de suma importancia para el éxito de un estudio, ya que de ella depende la calidad de conclusiones que se obtengan, para lo cual el estudioso debe tratar de generar varios escenarios para realizar las mismas observaciones y en base a ello analizar a que conclusiones ha llegado, de esta manera se puede hacer una validación de datos. El investigador de casos cualitativos al estar realizando el proceso de observación debe propender a registrar los comportamientos tal cual como se presentan para poder hacer un correcto análisis y dar a conocer la complejidad que encierra al caso de estudio, muchas veces la observación va trazando el verdadero camino que debe tomar una investigación, mientras que el investigador de casos cuantitativos busca establecer niveles y categorías de información para establecer cuanto influyen en determinados comportamientos. Una vez hechas las observaciones que hayan sido necesarias para tener un conocimiento integral del caso, es necesario transcribir esas a observaciones para que el lector comprenda lo que se ha hecho por lo cual es importante que el investigador realice una descripción adecuada donde contemple las condiciones en las cuales se realizó la observación y que se obtuvo, con la finalidad de ubicar al lector dentro del caso, para esto se debe utilizar una serie de contextos que no son más que enfoques que se buscan dar a las observaciones obtenidas; estos contextos deben ir de la mano con la transcripción de las observaciones pero depende de si se trata de un estudio de casos instrumental o intrínseco (Stake, 2013).

3.4.4 *La entrevista*

Debido a que no todos los investigadores observan o aprecian un caso de la misma manera, sirve de mucha ayuda para el estudio de casos valerse de otras descripciones o interpretaciones realizadas por otros investigadores sobre un mismo caso para establecer si se están considerando todos los temas relevantes o si existe alguno que quizás no se

observó pero que es necesario analizarlo ya que influye en el resultado del estudio. Para cerciorarse de que todos los temas representativos encontrados dentro de la observación se estén considerando existe el planteamiento de entrevista a personas o áreas clave, la cual al igual que la observación debe tener una planificación, ya que el conseguir una entrevista es fácil pero el plantear las preguntas necesarias e importantes que aporten con información valiosa para el estudio representan el verdadero objetivo; es por ello que lo que se recomienda antes de plantear una entrevista es hacer una guía donde se establezcan los objetivos a conseguir en la entrevista y las áreas sujetas. Es importante resaltar que no necesariamente las entrevistas tienen que ser las mismas para todas las personas ya que cada una buscara diferente información; sin embargo en lo que si se parecerán las entrevistas es que tendrán un mismo esquema de introducción para recopilar información de carácter general (Stake, 2013).

La entrevista es la principal fuente de recolección de datos, el investigador plantea enviar con la debida anticipación una copia del cuestionario de preguntas a realizarse durante la entrevista para que la persona inmiscuida tenga el tiempo suficiente para prepararse, cabe recalcar que estas preguntas no serán de respuesta corta ya que estas preguntas no aportan con información suficiente y valiosa para la investigación, todas las preguntas siempre están orientadas a obtener narraciones y descripción por parte de los involucrados, ya que las mismas contribuyen al investigador para irse formando un criterio y empezar a definir las conclusiones del estudio. Es por ello que el orden jerárquico vertical es importante debido a que las entrevistas empezaran por los puestos operativos para tener un conocimiento más integral del proceso, para después proceder con las entrevistas a los puestos jerárquicos medios y altos, quienes aportaran con la información estratégica de la investigación.

3.5 Análisis e interpretación de datos

Si bien es cierto que el análisis e interpretación se hace de los datos ya obtenidos, sin embargo no existe una etapa exclusiva donde comienza este proceso debido a que al momento de empezar la investigación se van recopilando datos iniciales, los cuales el investigador comienza a analizarlos para adaptarlos a la investigación. Cada una de las etapas que se van cumpliendo dentro del estudio del caso tiene como finalidad analizar de manera profunda el tema escogido.

3.5.1 Interpretación directa o suma categórica

(Stake, 2013) señaló el estudio de casos utiliza dos métodos de interpretación que son: la interpretación directa de los ejemplos individuales y la suma de ejemplos hasta que se pueda decir algo sobre ellos pero de manera conjunta, es por ello que el tipo de interpretación que decida escoger el investigador va a depender de la naturaleza del estudio, objetivo de las preguntas del análisis y el resultado que busca el estudioso. Estas interpretaciones tienden a variar dependiendo el tipo de estudio que se esté empleando es decir si se trata de un estudio de caso intrínseco el investigador liga la acción, destaca las cualidades y realiza recuentos para adherirlos de forma intuitiva ya que su finalidad es la comprensión integral del caso en sí, por lo cual es necesario que el investigador al momento de realizar el análisis establezca relaciones entre los fenómenos presentados; mientras que si se trata de un estudio del caso instrumental el investigador designa las características más importantes para resaltarlas, para lo cual se necesita más información y mediciones categóricas. En la interpretación de los casos analizados es donde el estudio cualitativo y cuantitativo toma rumbos diferentes, debido a que el estudio cualitativo busca centrarse en el ejemplo de estudio, mientras que el estudio cuantitativo examina varios ejemplos y en base a ellos establece su análisis.

3.5.2 Correspondencia y modelos

La correspondencia hace alusión a la firmeza que debe tener el análisis de un caso, mientras que el modelo es el significado que se busca dar a una investigación, de esta búsqueda se obtiene tanto la interpretación directa (análisis de un ejemplo individual) y la sumatoria categórica (análisis de varios ejemplos hasta que se puedan evaluar en conjunto); este significado se puede obtener de un solo ejemplo de estudio o puede ser el producto de varios ejemplos. Partiendo que el objetivo principal es la comprensión del caso, lo que se busca es primero entender la correspondencia y dependiendo del tiempo con el que se cuenta para cada actividad del análisis del caso se opta por realizar una interpretación directa como por ejemplo si se trata de una actividad para la cual no se tiene mucho tiempo y lo que básicamente se busca conocer es cuán significativa es la actividad para el análisis. Sin embargo para actividades que tengan un especial impacto en el resultado del estudio se debe emplear más tiempo para poder analizar, realizar constantes validaciones y triangulaciones; y con la finalidad de poder obtener los sustentos suficientemente consistentes para las conclusiones que se obtengan es necesario separar las tablas de correspondencia (Yin, 2009).

Las observaciones que realizan los investigadores en su estudio de campo, son las que brindan la pauta para clasificar cuáles son las que tienen un mayor impacto en el estudio que se plantea y en base a ello se escogen las observaciones para estudiarlas con una mayor profundidad y sobre las cuales se centrará la investigación, esta ventaja de poder encasillar los datos relevantes se la va perfeccionando con la experiencia que el estudioso adquiere en sus estudios. El motivo por el cual se utiliza la técnica de clasificación de datos es debido al tiempo con el que se dispone para el análisis, ya que si se quiere entender a profundidad un caso en específico es necesario administrar el tiempo y saberlo invertir en estudiar las observaciones que nos van a aportar con las conclusiones vitales para el informe. Para cerciorarnos que las observaciones que se han clasificado como primordiales de analizar se debe realizar una validación, donde lo que se busca es hacer nuevas observaciones y recoger datos nuevos para confirmar si la clasificación es correcta (Yin, 2009).

3.5.3 Generalizaciones naturalistas

El principal objetivo del estudio de casos es llegar a tener una comprensión integral del funcionamiento del caso, sin embargo existen muchos análisis que no solo sirven para tener una comprensión del caso en estudio, ya que si el caso estudiado forma parte de un sector que se rige por las mismas características las conclusiones obtenidas con la investigación del tema propuesto puede servir para extrapolarlas y dar un diagnóstico de la situación del sector. Dentro de las generalizaciones que pueden realizar los lectores existen dos clases importantes que son: la generalización explicada que se da cuando las personas obtienen una ilustración por parte de otras personas especializadas en el tema; y la generalización naturalistas que son aquellas que realizan las personas a partir de sus propias experiencias. Un buen investigador debe brindar por medio de su informe una explicación personal con la finalidad de crear en el lector la curiosidad investigativa y de esta manera otorgar las herramientas suficientes para que los lectores puedan formar una experiencia vicaria que se origina a partir de las descripciones narrativas hechas por él investigador y producir generalizaciones principalmente las naturalistas ya que con ellas las personas buscan adaptar estas conclusiones a su experiencia y tratar de entender lo que busca transmitir el investigador con casos propios y en algunos casos cambiar estas generalizaciones al comprobarse (Stake, 2013).

3.6 La Triangulación de Datos

Conforme la investigación se va desarrollando es necesario que el estudioso establezca estrategias que ayuden a confirmar y validar los datos obtenidos para conocer si el análisis está teniendo el rumbo adecuado al momento de su planteamiento y si se están respondiendo las preguntas que se plantearon, para lo cual la investigación cualitativa ofrece una alternativa de confirmación llamada triangulación de datos, que se basa en una serie de preguntas y situaciones para recoger datos, analizarlos, interpretarlos y evaluar si los datos confirman las observaciones realizadas al principio de la investigación (Stake, 2013).

Toda investigación exige que los datos presentados en el estudio sean exactos en cuanto a sus mediciones y que respondan a un razonamiento lógico de los datos recogidos por parte del investigador, cuanto más demostrable es un estudio tiene una mejor validez. Sin embargo cuando se tratan de informes donde sus asertos se basan en datos descriptivos, el estudioso debe aclarar que cualquier cambio sufrido en la situación en la que se obtuvo los datos presentados puede conllevar a que los mismos varíen o sean susceptibles de cambio, esto se realiza con la finalidad de que el investigador limite su responsabilidad sobre el informe presentados. Lo que busca principalmente la triangulación de datos es la validación de los asertos presentados, así como el demostrar que independientemente de la persona que lleve a cabo la investigación las conclusiones serían las mismas, por medio de las triangulaciones lo que se busca es mitigar la subjetividad del análisis de determinados datos; otra ventaja que brinda la triangulación es que le permite al lector realizar sus propias triangulaciones ya que al revisar el informe presentado por el estudioso, el mismo busca proyectar que el al igual que el lector observa la situación de la misma manera (STAKE, 1999).

Si el investigador considera que dentro de sus observaciones algunos datos van a causar dudas y debates, está obligado a brindarles un mayor detalle a aquellos datos y una explicación más profunda con la finalidad de aclarar cualquier duda. Una de las alternativas que ofrece la triangulación de datos es que si el investigador tiene dudas acerca de determinados datos, lo que puede realizar es escoger un grupo determinado de lectores para recibir su opinión y de esta manera confirmar si el análisis y asertos se encuentran bien descritos (Yin, 2009).

3.6.2 Estrategias de la Triangulación

(Stake, 2013) mencionó que la triangulación nos exige la constante revisión de las observaciones por lo cual existen varias estrategias para la validación de datos dentro de las cuales se encuentran: la triangulación de fuentes que consiste en realizar observaciones

de campo para determinar si la situación se produce de igual manera, independiente de los momentos en los que se realice las observaciones, lugar del estudio y comportamiento de las personas entrevistadas estén sometidas a ambientes cambiantes; triangulación del investigador que consiste en que otro investigador analice la misma situación con la finalidad de determinar si llega a las mismas conclusiones, lo que se recomienda en muchas ocasiones es tener para el estudio de un caso un equipo de investigadores que se encarguen de realizar las observaciones de campo pertinentes con el propósito que al término de las observaciones, el equipo sostenga una reunión donde intercambien sus asertos, analicen en cuales coinciden y en cuales se diferencian y en base a ellos realizar un segundo análisis para confirmar los datos; triangulación de la teoría se produce cuando dos investigadores observan una situación igual al mismo tiempo y cada uno determina sus asertos, donde al final comparan los mismos y la técnica mediante la cual pudieron determinar sus propios asertos de esta manera los datos que se repiten se encuentran validados, mientras que los que no se confirmen vuelven a ser observados en diferentes comportamientos para conocer si en verdad se presentan; y finalmente la estrategia de triangulación metodológica que se basa en la comparación de los métodos de investigación llevados a cabo por cada investigador y la forma en que identifica los datos claves en la observación de campo. La entrevista es una modalidad de triangulación de datos donde se busca encontrar comportamientos que con la observación de campo no pudieron ser identificados, así como también para confirmar los datos recolectados y que son importantes para el resultado del análisis (Stake, 2013).

4. IMPLEMENTACION DE LA ISO 9001-2008 Y RESULTADOS

4.1 Planificación estratégica de la empresa para la implementación de la ISO 9001-2008

La planificación estratégica se ha convertido con el paso del tiempo y la evolución de los mercados en un punto vital para el éxito o fracaso de una organización y a su vez en la

respuesta adecuada al constante movimiento y complejidad de los negocios. La importancia de que una empresa cuente con planificación estratégica radica en que al diseñarla se justifica el porqué de su creación, que mercado busca satisfacer, cuáles van a ser sus actividades, que contribuciones va a realizar a la sociedad, cuáles van a ser los productos o servicios que va a ofrecer que en sí es conocido como la Misión de la organización; de igual manera la planificación estratégica permite fijar a la empresa el rumbo al cual quiere llegar en un futuro cercano que es expresado a través de la Visión, que valores son los que van a preponderar dentro de su cultura empresarial, bajo que código de ética o conducta se va a regir y finalmente dentro de la planificación estratégica que es una declaración por parte de la empresa hacia la sociedad de su existencia y su razón de ser, también se fijan cuáles van a ser sus objetivos o metas estratégicas necesarias de alcanzar para cumplir con su Misión y Visión, sin embargo para que dichos objetivos puedan ser evaluados en cuanto a su porcentaje de avance y cumplimiento es necesario que dentro de la organización se establezcan las acciones necesarias de implementar para conseguir las metas propuestas al inicio de la planificación estratégica (Wheelen & Hunger, 2007).

El Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. por encontrarse dentro del sector más desarrollado del Ecuador como el petrolero y al tener un contrato de prestación de servicios petroleros, su giro de negocio es diferente con respecto a las empresas de otros sectores debido a que dentro de este contrato se establece que el Estado por medio de la Secretaría de Hidrocarburos (SH) pagara una tarifa definida al inicio del año por la producción de crudo por parte de Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. y que la misma debe ser ajustada de acuerdo a las condiciones económicas del país, es por ello que desde el inicio de sus operaciones incorporo dentro de sus actividades a la planificación estratégica como el eje fundamental para su desempeño y medición de éxito. Cabe destacar que dentro del proceso de planificación estratégica que se lleva a cabo dentro de la organización se establecen de forma anual los objetivos estratégicos, los mismos que buscan satisfacer las necesidades de sus grupos de interés (stakeholders) dentro de los cuales se puede destacar principalmente a los accionistas (cliente interno) quienes exigen por parte de la administración de la empresa obtener una rentabilidad y flujo de caja que

satisfaga sus demandas y debido a que el precio no es un factor que lo puede manejar el Consorcio se deben diseñar estrategias orientadas a la optimización de recursos; de igual manera se encuentra el estado representado por la Secretaría de Hidrocarburos (cliente externo) con quien el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A se compromete anualmente a cumplir con una producción de crudo determinada y también con la consecución en un 100% del anexo B que se refiere al plan de inversiones a realizar por parte del Consorcio con el Estado con la finalidad de mejorar la producción, así como también de las condiciones bajo las cuales se encuentra el bloque petrolero.

Para el proceso anual de planificación estratégica desarrollado por la empresa se realizan varias reuniones al inicio del año donde intervienen de forma exclusiva la gerencia general junto con los gerentes de cada área, dentro de estas reuniones la gerencia general explica a su equipo de trabajo los mandatos por parte de los accionistas (Board) y de igual manera de los entes del Estado, con la finalidad de que se establezca en un inicio un esquema de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) bajo el cual se van a establecer los objetivos estratégicos que se compromete la organización alcanzar, posteriormente una vez establecido el FODA de la organización se entra a un proceso de discusión donde se explica el porqué de cada una de las aristas del esquema FODA y se proponen cuáles serían los objetivos que debe buscar cumplir el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S,A, para minimizar los riesgos y maximizar las utilidades, cabe destacar que estos objetivos siempre deben estar en función de la misión, visión y valores del Consorcio, a continuación se puede observar la matriz FODA realizada por la organización como primer aspecto para identificar la situación actual, las estrategias en las cuales se debe trabajar para proponer los objetivos departamentales para la consecución de los objetivos estratégicos, así como la ponderación de las amenazas identificadas y el establecimiento de las estrategias, mismas que se pueden observar en el Anexo II.

Una vez que estos objetivos han sido aprobados por parte de la Gerencia General se debe proponer por parte de los gerentes de cada área que acciones o estrategias se deberían ejecutar para poder alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, para lo cual se

debe evaluar las condiciones económicas, legales, ambientales, responsabilidad social en las cuales se encuentra el Consorcio; al definir las respectivas estrategias para cada objetivo estratégico se debe someter a una nueva discusión para su aprobación y posterior envío al grupo de accionistas para contar con su aprobación final.

Posteriormente al contar con el consentimiento del Board la Gerencia General es quien se encarga de transmitir la información a los gerentes de cada área, quienes a su vez se encargan de difundir los objetivos estratégicos anuales a los departamentos que se encuentran bajo su cargo para que los mismos designen las labores y actividades necesarias de desarrollar para establecer un cronograma para el control, avance y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Una vez que los objetivos estratégicos son conocidos por las segundas y terceras líneas de la organización cada área está encargada de generar objetivos departamentales que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos del Consorcio, para lo cual se establecen reuniones de cada área para la discusión y propuesta de los proyectos departamentales, los mismos que al ser aprobados deben ser expuestos a la gerencia de cada departamento para su aprobación y finalmente dichos objetivos departamentales deben ser presentados a la Gerencia General donde se explica el porqué de la propuesta y en aspectos ayudan para el cumplimiento del gran objetivo. Es importante mencionar que el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. al estar inmerso dentro del sector petrolero donde las condiciones tienden a ser muy cambiantes se ha decidido establecer reuniones semestrales para actualizar las condiciones en las cuales se está desarrollando el Consorcio con la finalidad de tomar decisiones en cuanto a mantener los objetivos estratégicos planteados al inicio del año o si ameritan algún tipo de ajuste o eliminación, por lo cual los objetivos departamentales también pueden cambiar si los principales lo hacen.

Debido a que el giro de negocio en el que se encuentra el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. debe responder principalmente a las demandas de sus accionistas, así como también cumplir con una producción comprometida por la cual se recibe una tarifa fija ajustable cada año y un plan de inversiones anual contemplado en el anexo B con el

Estado dentro del Bloque Tiguino, es por ello que el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. como medida principal para lograr la optimización de procesos y recursos que le permitan reducir egresos, generar una mayor rentabilidad, así como también llevar un mejor control de los procesos productivos, administrativos y los concernientes a las actividades del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. que permitan a la organización tener un crecimiento organizacional, a su vez tener acceso a licitaciones nacional e internacionales para bloques petroleros que es una de los beneficios que ofrece el contar con esta certificación y por último como imagen a la sociedad de estar garantizado por una entidad internacional que los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la organización son de calidad, se decide emprender la implementación de la Norma ISO 9001-2008 en todos los procesos del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. con la finalidad de obtener una ventaja competitiva dentro del sector ya que en el Ecuador existen pocas empresas petroleras que posee una certificación ISO 9001-2008 en todos sus procesos, para lo cual dentro de la reunión de planificación estratégica la Gerencia General acepta la propuesta de esta implementación viendo en ella una gran oportunidad de mejora continua que lleve a la empresa a ser un referente dentro del sector como lo establece su visión.

El proceso de implementación que inicio el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. implico una serie de cambios y una adecuada planificación estratégica para su implementación, dicha planificación estuvo compuesta por las siguientes etapas:

- Compromiso y comunicación, una vez que se aprobó la iniciativa de implementar la norma ISO 9001-2008 en la organización, la Gerencia General se encargó de nominar dentro del staff gerencial a las personas responsables de llevar a cabo el proceso, quienes a su vez debían conformar un equipo de trabajo que estuviera compuesto por los colaboradores que posean una experiencia basta en los procesos practicados dentro de cada área. Con los equipos de trabajo designados se diseñaron planes de comunicación interna donde se buscaba dar a conocer a todos los colaboradores el proceso que quería empezar la organización, la importancia del mismo con la finalidad que cada integrante del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. este consciente que

la norma ISO 9001-2008 será un beneficio para toda la organización y que agregar valor a todos sus procesos haciéndolos de calidad.

- Fortalecimiento de los equipos de trabajo, dentro de esta etapa se realizó un levantamiento de los procesos que se llevan a cabo en el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. con la finalidad de detectar que procesos contaban con un flujograma y que procesos necesitan ser formalizados y establecidos por medio de un flujograma. Al contar ya con un esquema de procesos formalizado, los equipos de trabajo vieron la necesidad de contar con personas que posean la experiencia suficiente en implementación de esta norma, por lo que se mantuvo una reunión con Gerencia General para realizar este pedido y solicitar su contratación. Posteriormente dichas personas se integraron a los equipos de trabajo y pasaron a ser uno de los líderes del proyecto.
- Evaluación inicial, después de realizar el levantamiento de procesos se realizó un proceso de selección de personal de cada equipo de trabajo con la finalidad de conformar un departamento que se encargue de efectuar los procesos de certificación, el mismo tomo el nombre de Gestión de Sistemas Integrados. Dicho departamento tuvo como una de las primeras actividades antes de la implementación de la Norma ISO 9001-2008, el emplear la técnica GAP Análisis la cual consiste en establecer una línea base o de partida en la cual se encuentra la organización, dentro de este análisis los expertos en implementación de la Norma ISO 9001-2008 realizaron una validación de los criterios con los que cuenta la norma frente a los que tenía el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. con la finalidad de establecer un cronograma de actividades para la implementación de los criterios faltantes y poder cerrar la brecha detectada al momento de la evaluación inicial. Esta técnica no solo sirvió para determinar las falencias para el cumplimiento de la Norma por parte de la organización, sino también fue de utilidad para fijar los costos en los que debía incurrir el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. para el proceso de certificación.

- Implementación, esta fase consistió en la ejecución del cronograma de actividades determinado en la etapa anterior, para lo cual los líderes del área de GSI establecieron reuniones periódicas para conocer el grado de avance en el cumplimiento de actividades, las dificultades presentadas, los tiempos establecidos para la ejecución y terminación de actividades. Al contar con el cumplimiento del cronograma se realizó una nueva validación de los criterios exigidos por la norma frente a los criterios con los que cuenta el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. para confirmar la totalidad del cumplimiento.
- Implantación, dentro esta etapa lo que se realizó fue la generación de registros de los procesos, detección de problemas originados, cálculo de inconvenientes venideros para el análisis de datos y posterior toma de decisiones por medio de la implementación de acciones correctivas y preventivas. Esta fase es de suma importancia ya que es el inicio del funcionamiento de manera preliminar de la norma, que se ve complementada a través de la primera auditoría interna la cual fue realizada por auditores calificados, quienes por su parte una vez que terminaron el proceso de auditoría rindieron un informe frente al área involucrada GSI y la Gerencia General sobre el grado de implementación y de preparación para la proceso de certificación.
- Pre-auditoría de certificación, a pesar de ser un proceso opcional para la empresa, el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. adopto como una de las acciones a ejecutar de la planificación estratégica en la implementación y certificación de la Norma ISO 9001-2008, el realizar una pre-auditoría por parte de los auditores certificadores con la finalidad de contar con un criterio externo sobre si el proceso de implementación de los criterios faltantes a surtido efecto y se pueden evidenciar los resultados de mejora de procesos.

4.2 Estructuración y metodología de la planificación estratégica de la empresa

Desde el inicio de las operaciones del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., la organización se caracterizó por tener una planificación estratégica, sin embargo en los primeros años de operación de la organización esta planificación estratégica no contaba con las suficientes herramientas para realizar un adecuado control, seguimiento y modificación de ser el caso. Por lo que la estructura y metodología que se seguía para establecer los objetivos estratégicos organizacionales consistía en la utilización de la herramienta análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), misma que se realizaba al inicio de cada año de operación donde el staff de líderes de cada departamento junto con la gerencia general mantenían una reunión donde se planteaba que cada área realice dicho análisis según sus criterios y experiencias para que las ideas surgidas de estos estudios sean defendidas ante toda las primeras líneas, teniendo como fin ser aprobadas para ser plasmadas en la versión final del análisis FODA. Dentro del análisis de esta herramienta para la planificación estratégica, la cual se sigue utilizando hasta la actualidad debido a los excelentes resultados que ha brindado, se realiza un análisis de todos los entornos que engloban a la organización con la finalidad de establecer cuáles son los puntos neurálgicos para el desarrollo de las operaciones; en este punto se investiga la situación del mercado, economía mundial y nivel país, proyecciones del sector, relaciones con la comunidad que se encuentran dentro del área de influencia, políticas medio ambientales, entidades de control, capacidad de los colaboradores, seguridad industrial y salud ocupacional, responsabilidad social y marco legal del Ecuador. Es importante destacar que siempre el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. ha fijado y centrado el establecimiento de sus objetivos estratégicos en función de las demandas de los accionistas, compromisos con el Estado en cuanto a la producción de crudo y plan de inversiones anuales.

La utilización de la herramienta de análisis FODA ha servido de gran ayuda para la organización, sin embargo mostraba algunas falencias en cuanto a control, seguimiento y medición por lo que se vio la necesidad de incorporar a la estructura del plan estratégico como metodología la elaboración anual de presupuestos con la finalidad de determinar el

costo estimado para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de esta manera se implementaron herramientas para solucionar las falencias presentadas para el control, seguimiento y medición del cumplimiento de los principales objetivos de la organización. La elaboración anual de los presupuestos se encuentra a cargo del área de Tesorería y Presupuestos, quienes se encargan de reunirse con los jefes de cada equipo de trabajo para realizar el estimado presupuestario para el siguiente año, análisis del cumplimiento del presupuesto correspondiente al período fiscal anterior, planteamiento de observaciones encontradas durante el análisis, investigación de variaciones negativas del presupuesto frente al gasto real, así como también la elaboración de reportes financieros solicitados por casa matriz o por entes públicos de control.

La importancia de esta herramienta es que permite llevar un mejor control del cumplimiento de los objetivos estratégicos por lo que en la actualidad esta metodología se ha ido actualizando llegando a tener para el año 2015 la instalación de un software el cual facilita la elaboración de presupuestos por parte de las áreas del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., así como también la explicación de variaciones que lo ameriten, con lo cual el área de Tesorería y Presupuesto puede dedicar más tiempo para el análisis de cuentas que muestren cambios considerables en cuanto a su estimación de costos y así poder recomendar acciones que permitan realizar ajustes. A pesar de los beneficios que ha traído consigo la implementación de esta metodología existen aspectos que no se estaban considerando para la medición del éxito como grado de preparación de los colaboradores, conocimiento de sus labores, factores exógenos y comunicación inter-departamental.

Conforme las operaciones de la organización se han ido cimentando en el país, la necesidad de contar con herramientas que permitan medir el grado de desempeño de los colaboradores para la consecución de los objetivos estratégicos, ha sido cada vez más urgente por lo que dentro de la metodología para la planificación estratégica se decide implementar en el año 2007 indicadores clave de desempeño o rendimiento también conocidos como KPI (Key Performance Indicator), los cuales permiten medir el desempeño de cada área mediante un objetivo específico planteado, el mismo que se encuentra alineado para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, por lo

cual en dicho año se implementó un cambio en cuanto a la remuneración ya que se determinó una retribución económica variable por cumplimiento con el objetivo departamental que a su vez ayuda al cumplimiento del objetivo general. Dicha metodología consiste en un análisis realizado por los accionistas del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. quienes determinan los lineamientos en los cuales se debe basar la planificación estratégica anual de la organización, estos lineamientos son transmitidos a la gerencia general, quien a su vez se encuentra encargada de comunicar a su staff gerencial de primera línea.

Posteriormente a estos comunicados se plantea la reunión anual de planificación estratégica donde se toma este punto como uno de los principales ejes de la planificación, y donde se evalúan las actividades principales desarrolladas por cada área con la finalidad de establecer los puntos críticos sobre los cuales se debe trabajar y plantear un KPI. Una vez establecidos los potenciales KPI se los debe exponer ante el restante staff gerencial y Gerencia General para su aprobación y posterior envío a casa matriz para su aceptación definitiva; al contar con la aprobación final por parte del Board se procede a realiza un tablero de indicadores sobre los cuales se van a basar las evaluaciones de desempeño y por ende la remuneración variable. Desde la implementación de esta herramienta se ha conseguido un mejor control de los objetivos planteado a inicio de año, ya que dentro de esta metodología se realizan controles mensuales de los objetivo, el porcentaje de cumplimiento y en caso de retrasos se determinan planes de acción para implementar las medidas necesarias para el cumplimiento del objetivo. Esta metodología ha revestido tanto existo dentro del Grupo Synergy E&P Ecuador, que el consejo directivo desde Brasil ha determinado replicar esta herramienta para las empresas que integran el grupo en Colombia, ya que se ha visto que gracias a la misma se tiene un mejor control sobre las personas que integran los distintos departamentos, así como también se tiene una medición constante del trabajo desarrollado por cada empresa para que las mismas mantengan su eficiencia y procuren el mejoramiento continuo.

Para el año 2010 se vio la necesidad por parte del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., de buscar una herramienta que le permita medir los procesos con la finalidad de optimizarlos y mejorarlos continuamente, es por ello que se propuso la idea de efectuar la

implementación de la Norma ISO 9001-2008 a todos los procesos llevados a cabo por la organización. La implementación de esta Norma se la realizó con la firme convicción por parte de sus involucrados, en la optimización de procesos y la acreditación por parte de un ente calificador externo sobre la capacidad del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., lo que representaría para la organización una mejor imagen hacia el mercado y una ventaja competitiva para los procesos de licitación de campos petroleros tanto a nivel local como internacional con respecto a las demás compañías petroleras. Debido a los grandes resultados que ha brindado la implementación de esta Norma ISO 9001-2008, en la actualidad se contempla dentro de la planificación estratégica todos los criterios que recomienda la Norma, con la finalidad de establecer por parte de la organización objetivos estratégicos que busquen una mejora continua del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. Otro aspecto fundamental que se ha conseguido con la implementación de esta norma es formar una base sólida para la certificación de otras normas que exigen como requisito principal el contar con un adecuado funcionamiento de la Norma ISO 9001-2008, con lo cual se puede iniciar el proceso de certificación de normas como la ISO 14001-2004 (medio ambiente), OHSAS 18001:2007 (seguridad y salud ocupacional), 17025:2006 (calidad de laboratorios), ISO 26000 (responsabilidad social) y la ISO 29001 (calidad para empresas del sector hidrocarburífero).

A pesar de contar con varias herramientas para la planificación estratégica dentro de la organización empezaron a surgir algunos inconvenientes en cuanto a la fijación de objetivos y al cumplimiento de su cronograma, por lo que se empezó a realizar un estudio del porque se estaban ocasionando dichos problemas, determinando que la Organización dentro de las reuniones anuales de planteamiento de objetivos se estaban planteando muchas metas estratégicas que provocaba que los departamentos tengan que duplicar esfuerzos para tratar de cumplir pero al tener varios objetivos no tenían el pleno conocimiento de cuáles eran los que en verdad iban a contribuir con el objetivo principal, es por ello que se decide incorporar desde principios del año 2013 dentro de la estructura de planificación estratégica de Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. a la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución como una herramienta fundamental para la detección y formulación de los objetivos estratégicos de la organización, esta metodología ha sido

desarrollada por la consultora Stephen Covey. Las 4 disciplinas de la ejecución se basa en que una organización no debe proponerse a inicios de año más de dos objetivos estratégicos ya que mientras más metas se plantea más difícil será de cumplirlas ya que su enfoque va a estar orientado a cubrir y tratar de cumplir con todos los objetivos planteados que finalmente provocaran que no se cumpla ni una sola, es por ello que por medio de esta metodología se busca realizar la selección, detección y planteamiento de máximo 2 objetivos estratégicos que permitan tener un crecimiento tanto financiero como administrativo a la organización, ya que al tener pocos objetivos estratégicos, los departamentos de cada empresa van a conformar una fuerza de trabajo sólida para enfocarse en el cumplimiento de los objetivos planteados; para lo cual la metodología menciona que se deben estructurar equipos de trabajo que para el caso de Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. son los departamentos de la organización, estos equipos de trabajo van a tener un líder que este caso es el jefe de cada área y un coach que es la persona que se encarga de dirigir, supervisar y controlar el cumplimiento de los objetivos. El desarrollo de esta herramienta va de la mano con la reunión de planificación estratégica donde al utilizar esta técnica se puede identificar de forma inmediata cuales son los principales objetivos estratégicos anuales que debe perseguir la organización y que son conocidos bajo esta modalidad como “Guerras”, posteriormente se fija la forma de cómo cumplir dichos objetivos macros para lo cual se plantea metas conocidas como “Batallas” que señalan el camino por el cual debe conducirse el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. Una vez establecidas los principales propósitos de la organización y sus estrategias se procede a bajar la información a toda la organización con la finalidad que cada departamento los conozca para poder empezar a trabajar y elaborar cuáles serán los objetivos departamentales que contribuirán con el cumplimiento de las principales metas planteadas a inicio de año, estos objetivos departamentales son conocidos como MCI (Metas Crucialmente Importantes) los cuales deben tener como sustento de medición una MP (Medida de Predicción) que se caracteriza por ser algo que el departamento lo puede controlar y administrar.

Posteriormente al ya tener definidos los respectivos MCI'S por cada departamento, los mismos deben ser expuestos por cada líder ante la gerencia general y staff gerencial para

su aprobación, para lo cual se debe explicar en qué consiste el MCI planteado, como contribuirá el cumplimiento del mismo con el objetivo estratégico principal y su cronograma de actividades; al ser el MCI aprobado se procede con el inicio de actividades de acuerdo al cronograma planteado. Con la finalidad de poder realizar el seguimiento y el avance de cada MCI, la consultora Stephen Covey ha desarrollado un software de rendición de cuentas llamado 4DX (My four disciplines of execution) el cual tiene como principal objetivo que cada departamento se reúna de manera semanal para dar a conocer a todo el equipo el avance de las actividades para el cumplimiento del MCI, y a la vez se planteen los compromisos para la siguiente semana los cuales deben estar en estrecha relación con el cronograma de actividades; de igual manera esta herramienta y metodología exige que cada equipo de trabajo elabore un tablero de control y resultados que sea actualizado semanalmente, esto se produce fundamentalmente porque bajo esta técnica el colaborador es la herramienta más vital para el cumplimiento de los objetivos estratégicos por lo tanto si los integrantes de cada equipo conocen el grado de cumplimiento del MCI, los motiva a continuar el camino o de ser necesario implementar las medidas correctivas para llegar a la meta propuesta, y otra de las finalidades de contar con un tablero de control es para que cualquier persona ajena al departamento cuando vea el tablero comprenda de forma inmediata el MCI planteado y su grado de avance.

Estas reuniones de rendición de cuentas semanales a la vez son replicadas por las primeras líneas donde los líderes dan a conocer a la gerencia general el grado de avance de la Meta Crucialmente Importante (MCI) y los compromisos trazados para la siguiente semana. Finalmente una vez cumplidos los plazos para la consecución de los MCI'S, se realiza por parte del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. un evento de premiación donde cada departamento es galardonado por su cumplimiento. Es importante mencionar que la metodología para la planificación estratégica está regida bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001-2008 ya que al momento de proponer el MCI y su procedimiento se busca la mejora continua y de calidad. El desarrollo de la metodología para la planificación estratégica se encuentra bajo la responsabilidad del departamento de Planificación Financiera, así como también del área de Gestión de Sistemas Integrados (GSI). Esta metodología para planificación estratégica conjuntamente con las anteriores

mencionadas han sido de gran aporte para el crecimiento del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. ya que hoy en día todos los colaboradores tienen claro el rumbo de la organización, para lo cual todos sus acciones deben estar orientadas al cumplimiento de su respectivo MCI, mismo que contribuirá con el consecución del objetivo estratégico principal.

4.3 Análisis de las estrategias implementadas para el sistema de gestión ISO 9001-2008 de la empresa

Con la finalidad de poder determinar las estrategias que el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. tuvo que efectuar para la implementación del sistema de gestión ISO 9001-2008 y que el mismo se encuentre en la actualidad funcionando de gran manera, tanto es así que la empresa ha pasado por 2 procesos de recertificación de la Norma ISO 9001-2008 los cuales han tenido éxito, y en la actualidad se encuentra preparándose para su tercera recertificación, es por ello que el investigador plantea realizar entrevistas a profundidad bajo el estudio del caso utilizando como técnica de cruce de información la conocida como triangulación de datos, con la finalidad de plasmar y descubrir que estrategias son fundamentales de implementar para que el Sistema de Gestión bajo la Norma ISO 9001-2008, tenga un adecuado funcionamiento y se constituya en un aporte imprescindible para el crecimiento de la organización. De esta manera estas estrategias se pueden dar a conocer a todas las empresas que deseen replicarlas antes de entrar en un proceso de certificación de la Norma ISO 9001-2008 y busquen hacer de la misma una herramienta para la planificación estratégica.

De las entrevistas a profundidad realizadas a los principales ejecutivos del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A, se consideró a 3 personas que desempeñan los cargos de Gerente de Desarrollo Humano y Administración: Ing. Héctor Cerda, Coordinadora de Planificación Financiera: Ing. Pamela Ríos; y Coordinadora de Sistema de Gestión Integrados: Ing. Rosa Sigüencia, quienes destacaron como las principales estrategias que

la organización implemento para que en la actualidad la implementación de la Norma ISO 9001-2008 tenga un adecuado funcionamiento las siguientes:

Realizar una adecuada investigación por parte de las personas interesadas en cuanto a todas las aristas que contiene la Norma ISO 9001-2008, conforme se realizaron las entrevistas se pudo constatar que una de las principales estrategias que se llevó a cabo es un estudio a profundidad por medio de investigaciones en otras empresas que contaban con la Norma ISO 9001-2008, con la finalidad de recolectar información en cuanto a conocer las ventajas, desventajas, plan de implementación y costos que se tenían al implementar este sistema de gestión, y con dicha información poder realizar un informe de propuesta detallado para presentarlo ante la gerencia general y staff de gerentes para su aprobación.

Esta estrategia sin duda resulta muy interesante ya que ante la necesidad de poder cumplir con las principales exigencias que tenía la organización en cuanto a las demandas por parte de los accionistas, y a la vez la satisfacción del principal cliente que en este caso viene a ser la Secretaría de Hidrocarburos, se realizaron constantes reuniones dentro del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. para tratar acerca de soluciones que permitan satisfacer a sus principales grupos de interés obteniéndose como resultado que el camino era la optimización de procesos los cuales iban a conllevar un ahorro de costos y gastos que permitan minimizar las erogaciones y maximizar los beneficios, es por ello que valiosamente un grupo de colaboradores encontró en la implementación de la Norma ISO 9001-2008 la respuesta a la optimización de procesos por medio de la implementación de procesos de calidad, para lo cual antes de la proposición se realizó varios estudios de campo donde se consultó en otras compañías independientemente del sector al que pertenecían sobre las dificultades presentadas antes de la implementación de la Norma ISO 9001-2008 y sus posteriores beneficios, para con esto preparar un informe muy detallado para la gerencia general. Una vez realizadas las respectivas investigaciones se realizó la propuesta y se la presentó a la alta gerencia como una alternativa para la optimización de procesos, la clave de esta propuesta es que no se la presento como una imposición

sino como una alternativa considerable de evaluar y que brindaba una serie de beneficios, con lo cual la organización no iba a tener la idea que la implementación de la Norma ISO 9001-2008 de la hacía por una orden sino buscando el beneficio para todos.

Compromiso por parte de la Gerencia General, una vez que se realizó la investigación de campo sobre la validez y los beneficios que la Norma genera a las empresas que la implementan, se realizó una presentación a la Gerencia General con la finalidad de lograr por parte de la misma su compromiso con la norma y concientizar a la vez la importancia que tiene la implementación de la Norma ISO 9001-2008 en la optimización de procesos. Por medio de esta estrategia lo que se buscaba era contar con el apoyo de la Alta Gerencia y a la vez determinar el rumbo que persigue la organización ya que si desde la Gerencia General se busca alinear las estrategias con un firme propósito las demás áreas buscaran establecer metas que contribuyan con el cumplimiento del objetivo principal.

Al contar con el compromiso de la Gerencia General lo que se consiguió es una mayor cooperación por parte de las demás áreas, con lo cual se obtuvieron resultados inmediatos en cuanto a la implementación de la norma y el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001-2008. De igual manera si se hubiera presentado algún tipo de inconveniente en cuanto a la entrega de información al contar ya con el respaldo sólido de la Gerencia General, el equipo de trabajo encargado de la implementación tendría la plena seguridad de la intervención de la Alta Gerencia y la solución del problema.

Elaboración de un presupuesto y análisis costo vs beneficio de implementar la norma ISO 9001-2008, la Gerencia General al haber aprobado la implementación de la norma ISO 9001-2008, designó al departamento de planificación financiera junto con el equipo que se encargó de la investigación de los beneficios de la norma para que trabajen mancomunadamente en el presupuesto estimado y el análisis costo vs beneficio de implementar la norma ya que al tener como principal objetivo la

optimización de recursos el factor económico era uno de los principales, por lo que se le prestó una atención a este aspecto. Para lo cual se establecieron varias actividades como la inspección de campo para obtener información con respecto al costo estimado de la implementación y que rendimientos económicos rendiría frente a la inversión, donde se determinó que si bien el costo de implementación era considerable, sin embargo los beneficios que traiga consigo la norma era mayores como por ejemplo: la eficiencia de operaciones, reducción de tiempos de producción y de operaciones administrativas que significa la optimización de recursos, el llevar un registro y control de los materiales con los que se trabaja y de esta manera realizar alianzas estratégicas fuertes con los proveedores que brinden un material de calidad, contar con colaboradores mejor capacitados, guardar una trazabilidad de todos los materiales utilizados, reconocimiento a nivel del sector sobre la garantía del trabajo y finalmente la apertura del mercado ya que para las licitaciones de bloques petroleros tanto a nivel local como internacional, el hecho de contar con una certificación de calidad bajo la Norma ISO 9001-2008 en todos los procesos que lleva el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. significa una ventaja competitiva y una mayor posibilidad de ganar los concursos de licitación.

Esta estrategia fue un punto vital en la implementación de la Norma ISO 9001-2008 ya que por medio de ella se conoció un amplio panorama de todos los costos y beneficios que implica esta norma, así como también sirvió para poder decidir si era más conveniente contratar personas de experiencia en implementación de la Norma ISO 9001-2008 y conformar un departamento de Gestión de Sistemas Integrados con colaboradores totalmente nuevos o si era mejor seleccionar determinados expertos y complementarlos en un equipo de trabajo con las personas de mayor experiencia en procesos dentro de la organización.

Creación del área de Gestión de Sistemas Integrados encargada de la implementación, administración y mantenimiento de la Norma ISO 9001-2008, otra de las estrategias que han resultado fundamentales para que al momento el Sistema de Gestión bajo la Norma ISO 9001-2008 tenga el funcionamiento y los resultados

esperados es que una vez que se presentó la idea hacia la gerencia y el staff gerencial, y la misma fue aprobada se decidió otorgar a la norma todas las bases fundamentales para su implementación para lo cual se decide estructurar un departamento que sea el eje fundamental para el funcionamiento del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. por lo cual a nivel organizacional se lo cataloga como un área clave de servicio, lo que trajo consigo varios beneficios entre los que se destacan: autonomía para elaborar un cronograma de actividades a los cuales debían sujetarse los demás departamentos, disposición de información de forma inmediata ya que al estar ubicado a nivel organizacional como un área clave de servicios la aprobación de la información solicitada a cada área no tenía que pasar por algunos procesos de aprobación de departamentos que se encuentren en un nivel jerárquico superior al de Sistemas de Gestión de Sistemas Integrados ya que su único aprobador es la Gerencia General, autorización de manejo de información de cada departamento con la finalidad de poder analizarla y evaluar las fortalezas y debilidades de cada proceso llevado a cabo por la organización, implementar las acciones preventivas y correctivas en caso de requerirlo, así como también de realizar las auditorías necesarias para mantener bajo control todos los procesos.

La importancia de esta estrategia radica en que el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. al decidir conformar un departamento que se encargue tanto de la implementación, administración y mantenimiento de la Norma ISO 9001-2008, le brindo la importancia que requiere esta norma y la especialización a la cual debía someterse el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., ya que al decidir conformar en sí un área que se encargue de la Norma ISO 9001-2008, se realizaron una serie de actividades dentro de la organización que implico desde el levantamiento de procesos, competencias de la nueva área, personal requerido, funciones y jurisdicción de la misma con lo cual la tarea de implementación resultó más fácil ya que las personas responsables tenían claro que las actividades que debían realizar según el cronograma establecido y aprobado se debían cumplir dentro de los plazos comprometidos y no iban a sufrir ningún tipo de retraso ya que la prioridad por parte de Gerencia General

era la optimización de procesos que se iba a conseguir con la implementación de la Norma ISO 9001-2008.

Además es importante resaltar que en la actualidad la creación del área y el nivel jerárquico que se le brindó ha contribuido a que la ISO 9001-2008 se mantenga vigente, controlada y auditada tanto internamente como externamente de forma constante. De igual manera cuando se quiere implementar nuevos procesos dentro de la Compañía los mismos deben ser presentados para su aprobación en una primera instancia al área de Gestión de Sistemas Integrados ya que los mismos deben estar diseñados bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001-2008 y deben propender hacia la mejora continua. Otra de los beneficios de esta estrategia es que al ya tener un departamento especializado y con experiencia los procesos de certificación de otras Normas se ha vuelto un proceso mucho más amigable y manejable para la organización.

Conformación de un equipo híbrido de trabajo para la implementación de la Norma ISO 9001-2008, al tener pleno conocimiento de los beneficios que aporta la norma, contar con el compromiso por parte de la Gerencia General y haber ya estructurado un área de Gestión de Sistemas Integrados; una de las primeras decisiones fue evaluar el personal con el que se contaba con la finalidad de determinar las necesidades del equipo de trabajo, obteniendo como resultado el implementar como estrategia la conformación de un equipo híbrido es decir una mezcla de personas de experiencia en cuanto a implementación de la Norma ISO 9001-2008 y un grupo de personas que tengan pleno conocimiento de los procesos llevados a cabo por la organización, con lo cual se determinó que las personas que diseñen y dirijan el proceso de implementación sean de experiencia por lo cual se decidió contratar 2 personas que laboraban en entidades certificadoras y complementarlas con un conjunto de colaboradores de vasta experiencia en los procesos de la organización.

Una de las primeras medidas tomadas por este equipo de trabajo es segmentar el proceso de implementación en 3 etapas: la primera etapa de evaluación inicial la cual

consistió en analizar los requisitos de la norma ISO 9001-2008 frente a los cumplidos por parte del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., con lo cual se definió un cronograma de actividades por orden de prioridad y a su vez se definió los equipos de trabajo los cuales se encontraban liderados por los colaboradores de la organización con mayor experiencia en determinados procesos. Una vez establecidos los procesos realizados por la organización se entró a la fase de implementación donde todos los requisitos faltantes de la norma fueron dados a conocer dentro de cada área para su ejecución, con lo cual la organización decidió contactar a una entidad certificadora para realizar una auditoría inicial de certificación de la Norma ISO 9001-2008, estas auditorías sirven para aprobar el desempeño de la norma y en el caso de no ser así el ente certificador tiene la potestad de establecer medidas sobre las cuales trabajar para solucionar las no conformidades encontradas. Después de realizar estos procesos se decide entrar a la última etapa que es la de implantación que consiste en el uso de los procesos establecidos bajo la Norma y que hacían falta de implementar; y finalmente solicitar una auditoría de certificación donde un especialista examina los requisitos de la norma y los compara frente a los implementados por la organización para dictar su decisión y emitir una opinión sobre el cumplimiento de la norma (certificación Norma ISO 9001-2008) o no.

La importancia de esta estrategia se fundamenta en que al decidir conformar un equipo que tenga experiencia tanto a nivel de implementación de la Norma ISO 9001-2008 como en procesos dentro del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. lo que se obtuvo como resultado es una mejor comprensión por parte de los especialistas en implementación en cuanto a cómo se llevan y el porqué de los procesos dentro de la organización con lo cual el proceso de implementación se tornó más fácil, mientras que por otro lado los colaboradores de la organización obtuvieron experiencia en planificación e implementación en normas al estar sujetos de constantes capacitaciones y retroalimentación a cargo de los líderes del área. Esta estrategia ha contribuido también a disminuir costos y maximizar beneficios en el proceso de implementación ya que el equipo de trabajo se llega complementar de tal forma que las falencias son

minimizadas por lo cual los procesos no deben ser sujetos a reprocesos que pudieran ocasionar no conformidades.

Organización de Focus Group dentro de la Organización para vender el proyecto a los colaboradores, al ya tener el equipo de trabajo listo para la implementación de la Norma ISO 9001-2008, una de las primeras acciones y estrategias adoptadas por este equipo fue el elaborar un calendario para realizar sesiones de Focus Group, el cual conto con la colaboración del departamento de Desarrollo Humano, quien fue el encargado de seleccionar los distintos grupos que asistirían a estas sesiones. Dichos grupos fueron conformados por colaboradores de distintas áreas propendiendo que sean personas totalmente desconocidas con la finalidad que dentro de las sesiones de Focus Group las opiniones de los colaboradores no se encuentren sesgadas o influenciadas al tener cerca a personas conocidas. Durante el desarrollo de estas reuniones de Focus Group dirigidas por las personas de experiencia en la implementación de la norma se realizaron varias consultas a los colaboradores acerca de si tenían conocimiento de la Norma ISO 9001-2008, cuál es su principal objetivo y que beneficios trae consigo; una vez conocidas las opiniones de los colaboradores se procedió a realizar una explicación muy específica sobre todo lo que conlleva la norma y el por qué la implementación de la Norma ISO 9001-2008 se había convertido para el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. en la opción ideal para optimizar recursos, transformar la organización, lograr crecimiento económico y administrativo, así como también desarrollar y ejecutar procesos de calidad.

Esta estrategia fue sin duda la trascendental dentro del proceso de implementación de la Norma ISO 9001-2008, ya que por medio de estas sesiones de Focus Group, lo que se busco es explicar de forma detallada a cada uno de los colaboradores el porqué de la importancia de implementar la norma y que beneficios iba a generar para ellos mismos. El principal objetivo de estas sesiones planteadas por el departamento de Gestión de Sistemas Integrados era dar a conocer a los colaboradores lo que perseguía el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. al querer instalar la norma dentro de la organización, ya que de esta manera al saber los colaboradores los beneficios que iban

a recibir automáticamente se iba a generar un vínculo de compromiso de ellos hacia la norma, con lo cual al contar con el compromiso de la Alta Gerencia y de los colaboradores el proceso de implementación de la Norma ISO 9001-2008 iba a resultar más fácil. Otro aspecto que se obtuvo por medio de estas sesiones de Focus Group es la de preparar a los colaboradores al cambio, ya que siempre una modificación del status quo de las personas trae consigo dificultades pero al informarles sobre la Norma a los colaboradores se iban a encontrar mejor preparados y organizados para ser parte del proceso planteado.

Capacitaciones con cada departamento de trabajo, una vez que todos los colaboradores ya tenían conocimiento acerca de la Norma ISO 9001-2008 lo que se planteó realizar por parte del departamento de Gestión de Sistemas Integrados fue la de contemplar dentro del cronograma de actividades para la implementación una fase inicial de capacitación acerca de la Norma ISO 9001-2008 con cada departamento, la cual consistía en tener una reunión con tiempos definidos de exposición donde se analizaba la norma, que aspectos son importantes implementar y que puntos de la norma intervienen directamente con cada departamento, para luego tener un tiempo de soluciones de inquietudes generadas.

El departamento de Gestión de Sistemas Integrados por medio de esta estrategia consiguió el reforzar el compromiso de las personas ya que al tener los colaboradores el pleno conocimiento de la norma, ellos conocen la importancia de su presencia y como pueden contribuir con la implementación de la Norma ISO 9001-2008, de igual manera contribuyo a brindar una explicación más direccionada hacia el departamento para que conozcan que impactos directos van a sufrir al implementarse la norma, bajo que estándares van a ser medidos sus procesos, cuáles van a ser los parámetros a los cuales se va a tener que regir su trabajo, que aspectos van a ser considerados en el procesos de auditoría tanto interno como externo. Una vez terminado el proceso de capacitación los equipos de trabajo de cada departamento se encontraban mejor preparados para asimilar las actividades dispuestas por el cronograma de

implementación de la Norma ISO 9001-2008, lo que facilitó el proceso a los encargados de la implementación.

4.4 Análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad

La presente investigación se realizó por medio de la técnica conocida como el estudio del caso a través de entrevistas a profundidad a las principales personas que intervinieron en la implementación de la Norma ISO 9001-2008, para lo cual como método de validación de información se utilizó la triangulación con lo cual se pudo confirmar la correcta interpretación por parte del investigador. Es por ello que dentro de estas entrevistas a profundidad se planteó realizarlas a 3 personas, las cuales desempeñan funciones dentro de Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. como Coordinadora de Gestión de Sistemas Integrados, Coordinadora de Planificación Financiera y Gerente de Desarrollo Humano y Administración quienes aceptaron ser partícipes de dichas entrevistas y aportar con la información necesaria para poder desarrollar el tema de investigación. La entrevista planteada estuvo estructurada por 16 preguntas orientadas a conocer como realiza la planificación estratégica el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., que estrategias fueron necesarias de implementar para que actualmente la Norma ISO 9001-2008 se encuentre funcionando de forma adecuada y finalmente que beneficios ha traído consigo esta norma.

A continuación se detalla el contenido de cada pregunta y los resultados obtenidos e interpretados por parte del investigador:

1. ¿Cuenta su empresa con un plan estratégico claramente definido y comunicado?

De la pregunta realizada los entrevistados señalaron que “Si contamos con un plan estratégico que se define anualmente y este es comunicado a todo el personal, primero la Gerencia General transmite a cada líder de área y posteriormente ellos lo transmiten a sus

respectivos equipos de trabajo”. Con lo cual se puede determinar que al momento el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. si cuenta con un plan estratégico claramente definido el cual es planteado de forma anual. En los meses comprendidos entre Julio y Septiembre la Gerencia General junto con el Staff Gerencial mantienen reuniones de planificación donde se analiza la situación económica tanto del país como del sector, y todos los factores que pueden tener un cierto grado de injerencia en el normal desarrollo de las actividades del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., esto se lo realiza con la finalidad de poder establecer cuáles deberían ser los objetivos estratégicos a cumplir por parte de la organización para el siguiente año ante las condiciones actuales; así como también fijar las estrategias necesarias de llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos. Una vez que se ha fijado la planificación estratégica anual, la misma es comunicada a toda la organización en diferentes etapas ya que en un inicio este plan estratégico anual es compartido y discutido por parte de la Gerencia General con el Staff Gerencial, quienes a su vez son los encargados de comunicar a sus respectivos equipos de trabajo. Es importante mencionar que la Organización a partir del año 2013, implemento dentro de la planificación estratégica la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución desarrolladas por la consultora Franklin Covey, la cual ha permitido al Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. poder identificar de una forma más fácil cual deben ser los objetivos estratégicos para el siguiente año.

La importancia de contar con una adecuada planificación estratégica, permite a la organización saber con exactitud cuáles son sus prioridades, en que objetivos deben estar concentrados todos sus esfuerzos, así como también fijar el rumbo al cual quiere llegar el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. para lo cual es de suma importancia tener un adecuado sistema de comunicación con la finalidad de que todos los colaboradores conozcan cuales son las principales metas de la Organización para el nuevo año y de esta manera ellos a su vez establezcan que actividades pueden realizar para colaborar con la consecución de los objetivos organizacionales.

2. ¿Su plan estratégico tiene relación con la visión, misión, valores, y objetivos a largo plazo de la empresa?

Con respecto a esta inquietud los entrevistados supieron señalar que “Si la base de nuestra gestión se fundamenta en nuestra misión, visión y valores, estos fueron definidos hace más de 6 años. Lo único que cambia es el plan estratégico, que debe considerar las condiciones actuales del mercado”. El plan estratégico del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. que se fija anualmente tiene como punto de partida la misión, visión, valores y objetivos a largo plazo de la empresa, ya que en función a ellos y al análisis de las condiciones actuales se establece el plan estratégico el cual siempre debe estar orientado a cumplir y respetar la filosofía de la organización. Con respecto a los objetivos a largo plazo se pudo conocer que al estar inmersos en un sector en el cual las condiciones son muy riesgosas y cambiantes, los mismos no pueden tener un periodo superior a 3 años, sin embargo se cuenta con un sistema de modelamiento de objetivos en el cual se analiza los objetivos a largo plazo y se adaptan a las nuevas condiciones presentadas.

Dentro de la metodología de planificación estratégica llevada a cabo por el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., la organización siempre tiene como pilares su filosofía organizacional, con lo cual sus acciones siempre tienen consistencia con su misión, visión, valores y objetivos a largo plazo, lo que le ha permitido el poder establecer sus acciones de forma clara y que a su vez los colaboradores conozcan a ciencia cierta cuáles son las principales metas planteadas por parte de la Organización.

3. ¿Qué metodología utiliza su empresa para la toma de decisiones y establecimiento de objetivos a largo plazo? (análisis cualitativo o cuantitativo)

De la pregunta planteada los entrevistados indicaron que “Tenemos 3 metodologías: análisis FODA para establecer el plan estratégico y los objetivos, luego las 4 Disciplinas de la Ejecución que nos permite ir midiendo constantemente el avance de los objetivos y finalmente tenemos los indicadores de desempeño”. Se pudo conocer que el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. emplea 3 tipos de metodología para la toma de decisiones y establecimiento de objetivos a largo plazo dentro de su planificación estratégica, por lo cual la primera metodología que se plantea es el análisis FODA (Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades y Amenazas) la cual a pesar de ser una herramienta antigua ha rendido muy buenos frutos a la organización es por ello que hasta la actualidad se emplea este análisis como el inicio del proceso de establecimiento de objetivos de largo plazo donde se realiza una evaluación completa del entorno en la cual se encuentra inmersa la organización ya que al formar parte del sector petrolero que es más complejo que otros sectores porque las empresas al firmar un contrato de explotación y producción de un bloque petrolero se comprometen con la Secretaria de Hidrocarburos a realizar un monto determinado de inversiones para cada año hasta finalizar el contrato por lo cual a la vez se debe elaborar modelos económicos donde los accionistas puedan conocer el flujo de efectivo que van a obtener por cada año de cumplimiento del contrato, es por ello que primordial analizar todos los stakeholders que rodean al Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. con la finalidad de poder establecer un plan estratégico que considere todos los aspectos que suceden en el entorno y sea el más cercano a la realidad posible.

La segunda metodología utilizada por la Gerencia General junto con el staff gerencial hace referencia a la toma de decisiones y establecimiento de objetivos a largo plazo donde se emplea las 4 disciplinas de la ejecución que es una técnica desarrollada a nivel mundial por la consultora Franklin Covey la cual permite establecer de una manera más concreta cuales son los principales objetivos (es recomendable llegar a plantearse anualmente máximo 2 objetivos) que debe cumplir la organización para mantener un crecimiento sustentable y sostenible, a la vez esta metodología permite realizar una constante medición y control sobre el avance en el cumplimiento de los objetivos organizacionales conocidos bajo esta técnica como guerras, así como también de los objetivos departamentales los cuales se encuentran alineados con los principales objetivos. El sistema que se utiliza para la medición del avance del cumplimiento de guerras es conocido como rendición de cuentas donde cada responsable de su objetivo debe exponer semanalmente frente a la gerencia general y el staff gerencial el porcentaje de su avance por medio del cumplimiento del cronograma a de actividades establecido previamente, que compromisos se han cumplido y que compromisos se plantea cumplir para la siguiente semana.

Finalmente la tercera metodología que se utiliza por parte del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. son los Indicadores de Desempeño (KPI) la cual es una herramienta que se la utiliza a nivel corporativo por parte de Casa Matriz (ubicada en Brasil) y que consiste en establecer un tablero donde se mide todos los aspectos que rodean a la organización tanto financiero, procesos, clientes, proveedores, de personal, comunidad, estado, sociedad, legal y se establecen que actividades son esenciales de realizar por cada área de servicio con la finalidad de establecer un porcentaje de cumplimiento y así poder medir el nivel de desempeño de la organización en sí.

Al conocer las tres metodologías que maneja el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. para la toma de decisiones y establecimiento de objetivos a largo plazo se pudo conocer que la organización busca constantemente incorporar técnicas que permitan realizar una mejor planificación estratégica y establecer objetivos a largo plazo más concretos los cuales son medidos constantemente y que a la vez son comunicados a toda la organización por lo cual todos los colaboradores se mantienen informados acerca del avance en el cumplimiento de sus objetivos y a la vez poseen un conocimiento pleno sobre las actividades que deben realizar para contribuir con la empresa en alcance de las metas establecidas, con lo cual se puede evidenciar la importancia que tiene la planificación estratégica para el crecimiento del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.

4. ¿Qué elementos del entorno de la empresa se evalúan para la toma de decisiones estratégicas?

Con respecto a esta inquietud los entrevistados supieron indicar que “Se analizan como stakeholders formales el Estado nuestro único cliente, comunidades, proveedores, sociedad en general; y por otro lado el precio del petróleo, demanda y oferta a nivel mundial y condiciones de nuestro mercado frente a él”. Debido a que el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. se encuentra dentro del sector petrolero los elementos que se evalúan para la toma de decisiones estratégicas tiene varias aristas, que a la vez se dividen en 2 puntos primordiales la primera es el Estado con quien se firmó el contrato

para la explotación y producción de crudo en el bloque Tiguino por lo tanto es el único cliente que posee la organización, sin embargo el Estado Ecuatoriano se encuentra conformado por varios entes que tienen una injerencia directa en las actividades del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. como la Secretaria de Hidrocarburos (SH), Agencia Reguladora de Hidrocarburos (ARCH), Ministerio de Hidrocarburos, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), Ministerio de Salud Pública, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Servicios de Rentas Internas (SRI), Superintendencia de Compañías (SIC) con los cuales la organización tiene su propio plan de actividades de cumplimiento. La segunda parte está compuesta por los inversionistas (Board) y la Casa Matriz quienes establecen el flujo de efectivo que desean obtener anualmente por parte de la organización por sus actividades en el país y a quienes la organización debe rendir cuentas anualmente sobre el desempeño de sus actividades.

Por otro lado se encuentran elementos como:

- La comunidad, en la cual la organización desarrolla sus actividades que para el caso del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. son los Waoranis y Colonos que son personas pertenecientes a la cultura Waorani sin embargo sus asentamientos se encuentran cerca de la base de operaciones de la organización, por lo cual la empresa debe establecer relaciones muy estrechas y firmes para tener el apoyo de la comunidad, estas relaciones se han establecido por medio del otorgamiento de plazas de trabajo a colonos dentro de la organización, realización de proyectos de desarrollo de la cultura Waorani como la venta de libros, artesanías realizadas por las personas de las comunidades y apoyo social.
- Proveedores, son quienes surten todos los materiales y servicios necesarios para el normal desarrollo de las actividades del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. y con quienes se ha buscado establecer alianzas estratégicas a largo plazo para obtener mejores precios y productos de calidad. La organización desde la implementación de la Norma ISO 9001-2008 incorporó dentro de sus actividades un esquema de evaluación

de proveedores bajo el cual se mide varios aspectos de los potenciales proveedores que al final resulta un nivel de calificación por medio del cual se decide si aceptar a la empresa como proveedora o no, en el caso de no aceptarla se le establece lineamientos en los cuales debe trabajar para presentarse posteriormente a una nueva evaluación, de esta manera la empresa realiza la actividad de desarrollo de proveedores.

- Precio del petróleo, al ser una empresa cuyo principal giro de negocio es la prestación de servicios petroleros al Estado, la empresa se encuentra comprometida a mantener un nivel de producción durante todos los años de duración del contrato, y por dicha producción se establece anualmente una tarifa fija que paga el Estado a la organización, por lo cual una variación negativa del precio del petróleo incide directamente sobre la organización ya que ocasiona el encarecimiento de sus actividades, mientras que si el precio del petróleo tiene un incremento el costo de operación se abarata al tener un mayor ingreso.
- Demanda y oferta de petróleo a nivel mundial, es otro aspecto que se utiliza para analizar el entorno previo a la toma de una decisión estratégica ya que en función de la misma se encuentra el precio de petróleo y al ser Ecuador un país netamente petrolero, la incidencia de la demanda y oferta a nivel mundial es un factor vital para el crecimiento económico del país y por lo tanto el establecimiento de la tarifa con la organización por los servicios petroleros.
- Personal, al momento de tomar una decisión estratégica el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. evalúa la capacidad de sus colaboradores en cuanto a conocimientos y habilidad ya que ellos serán los principales encargados de ejecutar las acciones y actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y en el caso que lo requiera se brinda la capacitación necesaria para fortalecer los conocimientos y habilidad de los colaboradores.
- Entorno político del país, este factor es sin duda uno de los principales aspectos que considera el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. para a toma de decisiones

debido a que al momento de establecerse una nueva política del país la organización se ve en la necesidad de analizar la mismas para conocer a ciencia cierta en que aspectos impacta las actividades de la empresa y según ello tomar las decisiones pertinentes.

El Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. al momento de establecer su planificación estratégica evalúa todos los aspectos que influyen tanto directa como indirectamente sobre sus actividades con lo cual la toma de decisiones siempre buscan a otorgar una solución ante un problema presente considerando todos los aspectos para tener el menor impacto posible.

5. ¿Cómo valora su empresa el entorno antes de tomar una decisión estratégica?

En referencia a esta consulta los entrevistados supieron señalar que “Se incluye a las principales áreas involucradas donde siempre interviene la parte técnica, medio ambiente y financiera quien modela el entorno para presentar a la Gerencia General y en caso de requerirlo solicitar información a las áreas de apoyo”. Una vez que la empresa ha realizado el análisis del entorno, la Gerencia General realiza un análisis para determinar qué áreas tendrán una principal injerencia para la toma de la decisión, esto se lo realiza por medio de la evaluación de cada área en cuanto a sus actividades y su nivel de decisión, sin embargo las áreas que siempre intervienen son de operaciones, yacimientos y producción ya que al ser una empresa petrolera cualquier decisión que se tome debe ser analizada en cuanto esta afectara al cumplimiento de la producción y planificación de proyectos de inversión compromisos que se tiene con el Estado. Una vez que se tiene este análisis por parte de las áreas técnicas, el mismo se remite al departamento de planificación financiera que se encarga de modelar el entorno tomando en cuenta proyecciones económicas mismas que se toman de expertos como el Econ. Pablo Lucio Paredes o Walter Spurrier, bajo el cual se ha propuesto el escenario para establecer si es factible o no, y a su vez el departamento de medio ambiente también debe analizar el grado de impacto que tendría en la comunidad la decisión que se tome ya que muchas veces puede ser viable económica y técnicamente pero no por la parte en la relación con la comunidad y el medio ambiente.

Al contar con el análisis de las principales áreas se establece una reunión con la Gerencia General para dar a conocer la viabilidad para en función de ella poder tomar una decisión estratégica, en el caso que se vea la necesidad del apoyo de un área más la Gerencia General tiene la potestad de pedir un análisis por parte de ese departamento. El Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. por medio de la intervención de estos departamentos trata de realizar una evaluación integral sobre el impacto de una posible decisión buscando que mitigar el riesgo como consecuencia de la aplicación de una decisión.

6. ¿Con que frecuencia se revisa y actualiza el plan estratégico de la empresa?

Con respecto a la inquietud planteada los entrevistados comentaron que “Esto se lo realiza anualmente y se lo revisa cada 6 meses, donde se da un repaso para determinar si se debe mantener o modificar en base a las condiciones actuales del mercado”. El Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. posee una planificación estratégica a largo plazo es decir hasta la fecha de terminación del contrato que se tiene firmado con el Estado, a su vez el mismo se encuentra compuesto por planes estratégicos a corto plazo, los cuales se generan por medio de reuniones en los meses comprendidos entre julio y septiembre donde se establece el plan estratégico para el próximo año por lo que se puede determinar que se lo revisa de manera anual, a la vez dentro de estas reuniones también se hace un repaso del plan estratégico planteado para el año en curso donde se analizan las condiciones actuales, cambios que se han dado dentro del entorno del negocio o cambios que se podrían presentar en los meses venideros y si los mismos afectan de manera significativa a la planificación estratégica planteada esta puede ser actualizada y modificada

De la pregunta planteada se puede determinar que la Organización es muy cautelosa con el cumplimiento del plan estratégico, así como también reviste de gran importancia para la misma que el plan sea el más apegado a la realidad posible ya que esto le permite

poder realizar el control y seguimiento necesario y en caso de requerirlo efectuar los correctivos que ameriten.

7. ¿Quién genera los planes estratégicos de la empresa y quien los aprueba?

De la pregunta realizada los entrevistados señalaron que “Quien genera el plan estratégico somos el grupo de gerentes conjuntamente con la Gerencia General dentro de un taller de planificación, pero quien aprueba es la Gerencia General con el grupo de accionistas en casa matriz” Los planes estratégicos que genera el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. son elaborados por un grupo de 8 personas que son los líderes de cada área conocido como el staff gerencial, quienes a su vez se reúnen con la Gerencia General en programas llamados talleres en los meses de julio y septiembre para evaluar y establecer el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), posteriormente se establece por medio de las metodologías de las 4 disciplinas de la ejecución y los indicadores de desempeño (KPI) cual será el plan estratégico para la empresa; y en un primer paso es aprobado por el staff gerencial y luego por la Gerencia General. Al contar la organización con la aprobación del plan estratégico la Gerencia General debe reunirse con el grupo de accionistas (Board) para exponer y defender las razones por las cuales se ha considerado el establecer dicho plan estratégico para que finalmente el grupo de accionistas tome la decisión de aprobar, modificar o rechazar el mismo.

De la pregunta anteriormente expuesta se puede establecer que al momento de generar el plan estratégico el staff de gerentes para realizar la evaluación de las condiciones del entorno mantienen una reunión previa junto con su equipo de trabajo para comentar acerca de estos cambios y dar su opinión acerca de los mismos, con la finalidad de tener todos como área una idea clara de que objetivos se debe plantear la compañía dentro del plan estratégico, estas ideas a su vez son transmitidas por medio de líder del área. Por medio de estas acciones lo que se busca es tomar en cuenta las ideas de todos los colaboradores dentro de las reuniones de planificación estratégica.

8. ¿Cómo se comunica al resto de la empresa los planes estratégicos?

Con respecto a la consulta planteada los entrevistados manifestaron que “La metodología es por medio de reuniones y charlas por áreas, donde cada líder baja la información a su equipo de trabajo, con la finalidad de alinear a los colaboradores en crear estrategias para conseguir los objetivos planteados”. Una vez que se cuenta con la aprobación del plan estratégico por parte del grupo de accionistas, este plan es comunicado por parte de la Gerencia General hacia el staff de Gerentes, quienes a su vez deben comunicar en forma de cascada esta información a los jefes departamentales, para que los mismos comenten el plan estratégico a sus respectivos equipos de trabajo con el propósito de que se mantengan reuniones para discutir, opinar y analizar el plan estratégico planteado de forma anual, no con la finalidad de cambiarlo sino de alinear a todos los colaboradores a los objetivos estratégicos planteados para el presente año para que posteriormente se establezcan que objetivos departamentales (metas crucialmente importantes MCI) y planes de acción se van a comprometer cumplir el equipo de trabajo y que los mismos cooperen para la consecución del plan estratégico anual.

De igual manera existen dentro de la organización varios canales de comunicación para mantener informados a todos los colaboradores sobre las acciones llevadas a cabo por el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. como: la revista “Mes a Mes” el cual es un informativo mensual de todas las acciones y novedades que han surgido dentro de la organización durante ese período de tiempo y en donde también se informa acerca del plan estratégico aprobado por parte del grupo de accionistas; otro medio de comunicación que se utiliza es el “Mailing” el cual es un recurso digital de información ya que al no estar todas las dependencias del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. en un mismo sitio es prioritario para la organización mantener informados a todos los colaboradores sobre los acontecimientos importantes y más aún el plan estratégico aprobado.

Con la pregunta anteriormente expuesta se puede evidenciar que para la organización es de suma importancia que todos los colaboradores tengan pleno conocimiento acerca del plan estratégico aprobado ya que de esta manera se consigue comprometer al personal a

trabajar por el cumplimiento de dicho plan, así como también alinear a la fuerza laboral a que todas sus actividades estén orientadas a la consecución de los objetivos departamentales, los cuales contribuyen a su vez con el plan estratégico anual, es por ello que se han establecido varios canales de información para tener la certeza que la misma ha llegado a todas partes.

9. ¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa? (Responsables y metodología)

En referencia a la pregunta citada los entrevistados supieron manifestar que “Cada líder de área es responsable de definir sus estrategias con su línea de reporte directo, en cuanto a cómo puede aportar como área con la consecución del objetivo organizacional, aplicando la metodología de las 4 Disciplinas de la Ejecución”. Al contar con el plan estratégico aprobado la Gerencia General designa a cada Gerente de área como responsable junto con sus respectivos jefes departamentales el diseño e implementación de las estrategias necesarias de ejecutar para el cumplimiento del plan estratégico, para lo cual los jefes departamentales sostienen reuniones con sus respectivos equipos de trabajo para fijar que objetivos son primordiales de cumplir y que contribuyan de forma directa a los principales objetivos organizacionales del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. para lo cual se utiliza la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución, misma que facilita establecer y definir cuáles deben ser las metas crucialmente importantes de cumplir para que el departamento aporte su colaboración a la consecución del plan estratégico. Una vez que se han definido los MCI (metas crucialmente importantes), las mismas deben ser expuestas por parte del jefe departamental hacia su reporte directo que en este caso viene a ser el Gerente del área para su aprobación. Al contar con dicha aprobación se debe establecer por parte del jefe departamental y su equipo de trabajo el plan de acción a ejecutar para el cumplimiento del MCI, el mismo que es monitoreado de manera semanal por parte del gerente del área y coaches (directores independientes responsables de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución) a través del sistema software “My four dx” donde se realiza la rendición de cuentas en cuanto a las acciones y

compromisos ejecutados y de igual manera se establece las actividades y compromisos a cumplir para la siguiente semana.

Con la pregunta anteriormente mencionada se puede determinar que el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., ha investigado la forma de lograr que el plan estratégico se cumpla a cabalidad, lo mismo que se ha logrado por medio de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución donde no solo se establece un objetivo departamental y un plan de acción sino se tiene un control exhaustivo del cumplimiento del mismos con la finalidad de conocer su grado de avance y en caso de requerirlo tomar las medidas correctivas o preventivas necesarias. A la vez esta metodología ha generado que cada área se sienta comprometida con el logro de la planificación estratégica, por medio de una mayor comunicación y colaboración inter-departamental.

10. ¿Su empresa cuenta con alguna metodología para medir el avance de la implantación de las estrategias?

Con respecto a esta inquietud los entrevistados indicaron que “Justamente la metodología de las 4 Disciplinas de la Ejecución que acá la conocemos como MCI y también los indicadores de desempeño que se definen una vez al año y semestralmente se los monitorea para controlar su avance”. El Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. utiliza como metodología para medir el avance de la implantación de las estrategias a dos métodos que son: la 4 disciplinas de la ejecución desarrollada por la consultora internacional Franklin Covey, así como también los indicadores de desempeño (KPI). Por un lado la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución se especializa en realizar una evaluación y un seguimiento constante de la implantación de las estrategias propuestas para cumplir con los objetivos planteados en la planificación estratégica, por medio de su software “My 4dx” donde cada gerente departamental junto con el jefe departamental registran cuáles son sus metas crucialmente importantes MCI (las cuales no deben ser mayores a dos), como su cumplimiento contribuirá con el logro de los objetivos organizacionales y a su vez el plan de acción para poder medir el grado de avance en cuanto al cumplimiento, este avance es medido y controlado de manera semanal por

medio de reuniones donde cada jefe departamental expone ante la gerencia general y el staff de gerentes la situación de su MCI, que porcentaje de cumplimiento se tiene hasta el momento y en el caso de presentar algún tipo de retraso se debe explicar el motivo por el cual se ha producido y a la vez plantear las medidas que se van a tomar para solucionar el impase surgido, cabe recalcar que todo este avance debe estar registrado en el software de rendición de cuentas. Al finalizar el plazo establecido para el cumplimiento de todas las metas crucialmente importantes planteadas por cada departamento se realiza una ceremonia de premiación y reconocimiento al esfuerzo brindado.

Mientras que por otro lado la metodología de los indicadores de desempeño es también un sistema para poder medir el grado de avance en la implantación de las estrategias, donde cada área debe rendir cuentas a la gerencia general sobre su porcentaje de cumplimiento a la meta global impuesta por los accionistas de la organización, y grado de desempeño para el mismo. Bajo esta metodología se efectúa un control y seguimiento de manera semestral, que se encuentra a cargo del departamento de Gestión de Sistemas Integrados quien realiza auditorías internas para vigilar el avance en el logro del KPI, que a su vez es información que alimenta a los indicadores de procesos los cuales son medidos por medio de la Norma ISO 9001-2008.

Con la pregunta antes citada se puede determinar que para el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A es de suma importancia no solo el que cada departamento se imponga sus objetivos que contribuyan al cumplimiento del gran objetivo, sino realizar un control exhaustivo de su grado de avance en cuanto a las estrategias necesarias de implantar para cumplirlos, es por ello que se utiliza dos metodologías las cuales efectúan un seguimiento semanal y semestral con la finalidad de dar a conocer a toda la organización sus avances y en el caso de presentarse dificultades aprobar o proponer cuales podrían ser las acciones a tomar para solucionar los inconvenientes surgidos.

11. ¿Cómo se evalúa el éxito de la implementación de las estrategias de la empresa?

De la pregunta planteada los entrevistados supieron indicar que “Eso se evalúa directamente a través de los indicadores de desempeño KPI, que se monitorean cada 6 meses y al final del año se evalúa si existió cumplimiento en cuanto tema financiero, procesos, clientes, aprendizaje y gente”. Los indicadores de desempeño o conocidos también como KPI, es la herramienta que se utiliza no solo para medir el grado de implantación de las estrategias sino sirve de igual manera para evaluar el éxito en el cumplimiento en la implementación de las estrategias ya que esta herramienta se basa en el establecimiento de un tablero donde se contempla el porcentaje de cumplimiento que debe tener la organización la misma que contribuye al objetivo de casa matriz, por lo que se realizan monitoreos semestrales sobre el avance de las estrategias y al final del año se evalúa su cumplimiento o no. Es importante mencionar que al final del año se realiza un análisis del cumplimiento en la implementación de estrategias en varios enfoques como el financiero, procesos, clientes, aprendizaje y gente.

De la pregunta anterior se puede concluir que para el Grupo Synergy es importante que todas las empresas que conforman el grupo donde se incluye al Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., tengan objetivos que se encuentren alineados a los objetivos de grupo y que persigan el crecimiento no solo de las empresas de forma individual sino a un desarrollo del grupo en sí.

12. ¿Considera usted que la empresa ha tenido un mejoramiento continuo desde la implementación de la norma ISO 9001-2008?

Haciendo alusión a la consulta realizada los entrevistados manifestaron que “Si definitivamente porque esto ha permitido experimentar varios cambios no solo de procesos, sino de estructuras mental en los colaboradores y de alineamiento en la optimización de procesos que persigue la Organización”. La implementación de la Norma ISO 9001-2008 dentro del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. ha provocado que la organización tenga una transformación de 360 grados ya que provocó una serie de cambios positivos en cuanto a la forma de manejar procedimientos, establecer registros y

documentación, capacitación constante a los colaboradores, desarrollo de proveedores, análisis y control de procesos, establecimiento de estándares de proceso, trazabilidad de las materias primas utilizadas, evaluación y elaboración de acciones preventivas y correctivas, establecimiento de procesos de calidad, así como también un cambio de la estructura mental de los colaboradores con la finalidad de alinearlos hacia la optimización de procesos con lo cual se puede generar una mayor ganancia y reducción de costos. A la vez la implementación de la Norma ISO 9001-2008 ha contribuido a generar un mayor orden y robustecimiento dentro del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. ya que en la actualidad los departamentos conocen a ciencia cierta cuáles son sus procesos y el límite de los mismos donde empieza a intervenir otra área.

Por otro lado también se ha podido evidenciar un mejoramiento continuo desde su implementación debido fundamentalmente a que el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. decidió prepararse de la mejor manera para poder certificar todos sus procesos tanto del campo como de la parte administrativa, con lo cual es en la actualidad una de las pocas empresas en estar certificada al 100% bajo la Norma ISO 9001-2008 y contar con una recertificación, lo que ha permitido que todos los departamentos y colaboradores se encuentran alineados a generar procesos que provoquen el mejoramiento continuo de la organización.

Con la pregunta anteriormente expuesta se puede evidenciar que la decisión de implementar la Norma ISO 9001-2008 dentro del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. sin duda fue un gran impulso para el crecimiento constante y mejoramiento continuo de la organización al tener un mejor orden y capacidad de generar procesos de calidad. A la vez el tener ya la Norma implementada ha servido de base para poder certificar a la empresa bajo otras normas como por ejemplo la 14001-2004 de Medio Ambiente y la 18001 Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, con lo cual se puede demostrar el mejoramiento continuo que ha significado el implementar la Norma ISO 9001-2008 dentro de la organización.

13. ¿Al momento de establecer la planificación estratégica en la empresa se considera a la norma ISO 9001-2008?

Con respecto a la consulta planteada los entrevistados mencionaron que “Si porque al ser una norma que tiene tanto años en la Organización ha llegado a interiorizarse por lo que prácticamente es parte del proceso, y es por ello que no se le da un enfoque específico”. La Norma ISO 9001-2008 se encuentra implementada desde el año 2010, con lo cual todos los colaboradores tiene la firme consigna de generar procesos de calidad y propender siempre al mejoramiento continuo es por ello que al momento de realizar la planificación estratégica no se le brinda un punto especial a la Norma ya que al tener tanto tiempo de funcionamiento la misma se encuentra interiorizada en todos los colaboradores, sin embargo como el área de Gestión de Sistema Integrados se encuentra incluida en las reuniones de planificación estratégica, la misma se encarga de vigilar el cumplimiento de la Norma ISO 9001-2008 y de evaluar si los objetivos planteados como estratégicos para el próximo año se encuentran en pro de la finalidad de la norma que es el mejoramiento continuo. Para lo cual dentro de las principales actividades que tiene el departamento de Gestión de Sistema Integrados es la de establecer indicadores y estándares de proceso sobre los cuales se va a monitorear y evaluar el desempeño de cada departamento, esto a su vez se ve reforzado con el plan de auditoría interna que plantea el departamento de GSI, para validar el cumplimiento de procesos y en el caso que no se lo esté realizando en su totalidad conocer la razón y establecer las medidas y correctivos necesarios.

De la pregunta anteriormente expuesta se puede concluir que dentro de la planificación estratégica anual que realiza el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. la Norma ISO 9001-2008 es considerada en todo momento ya que si bien es cierto no se le dedica un punto en especial dentro de las reuniones de planificación estratégica, al estar presente el departamento de Gestión de Sistemas Integrados, el mismo participa de manera activa dentro de las reuniones, expresando su punto de vista y emitiendo criterios sobre la orientación que se deben dar a los objetivos estratégicos propuestos por la Gerencia General y el Staff Gerencial para cumplir con la norma y su principal propósito que es el mejoramiento continuo por medio de procesos de calidad.

14. ¿Cuáles considera usted que fueron las estrategias fundamentales que se implementaron en la empresa para que la norma ISO 9001-2008 actualmente este funcionando de forma adecuada?

En referencia a la pregunta planteada los entrevistados indicaron que “Existen varias estrategias que se implementaron dentro de las cuales destaco la forma como se presentó el proyecto, generar un área con recursos que se encargue de la implementación y mantenimiento de la norma, y el compromiso de Gerencia General”. Actualmente la norma ISO 9001-2008 se encuentra funcionando de una manera adecuada dentro del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. gracias a varias estrategias que se implementaron como preparación de la Organización para entrar a un proceso de implantación de un sistema de calidad por medio de la Norma ISO 9001-2008, estas estrategias son las siguientes:

- 1) Forma de presentar el proyecto a la empresa, debido a la necesidad de tener un sistema que permita al Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. optimizar procesos, un grupo de colaboradores por medio de referencias encontraron en la ISO 9001-2008 el sistema ideal para conseguir el mejoramiento continuo de la Organización, para lo cual realizaron una investigación a fondo para conocer los pros y contras de la norma, con la finalidad de contar con toda la información necesaria para presentarla a la Gerencia General y en base a ella tomar una decisión. A través de esta estrategia lo que se buscaba era presentar el proyecto a los colaboradores no como una imposición sino una alternativa válida para mejorar los procesos y hacerlos más eficientes.

- 2) Compromiso de la Gerencia General, el contar con toda la información fundamental para que la Gerencia General, pueda evaluar y analizar la propuesta, fue de suma importancia ya que de esta manera se consiguió convencer a la Alta Gerencia sobre lo beneficioso que resultaba el implementar la Norma ISO 9001-2008, para el crecimiento de la Organización, por lo cual se generó por parte de la Gerencia General un compromiso con la implementación, dando la disposición a todos los colaboradores para brindar su apoyo y colaboración en el proceso de implementación. Al contar con

el compromiso de la Alta Gerencia lo que se consiguió fundamentalmente es alinear a toda la Organización hacia los objetivos que persigue la misma.

- 3) Elaboración de un presupuesto y análisis de costo vs beneficio para implementar para Norma ISO 9001-2008, al tener ya la aprobación por parte de la Alta Gerencia, se designó al departamento de planificación financiera junto con el equipo designado para la implementación, para que recopilen información y puedan analizar sobre que es más conveniente para la Organización, la implementación de la norma o no.
- 4) Creación del área de Gestión de Sistemas Integrados, una vez obtenidas todas las aprobaciones para la implementación, se tomó como decisión el crear un departamento que se encargue de preparar al Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. para la implementación de la Norma ISO 9011-2008, así como también para su mantenimiento y control del cumplimiento. Es por ello que se le brindo todas las atribuciones y dentro de la estructura organizacional el departamento de Gestión de Sistemas Integrados se encuentra bajo la Gerencia General pero sobre los Gerentes de cada área, esto con la finalidad de evitar inconvenientes en cuanto a otorgar información necesaria y falta de colaboración.
- 5) Conformación del equipo de trabajo encargado de la implementación de la Norma ISO 9001-2008, el proceso de implementación de la Norma ISO 9001-2008 conlleva una serie de costos y gastos para la compañía que lo está realizando, es por ello que después del análisis planteado por el departamento de planificación financiera junto con el equipo de Gestión de Sistemas Integrados, se determinó contratar a 2 personas especializadas en procesos de implementación, y a la vez realizar evaluaciones a los colaboradores para saber acerca de su conocimiento sobre los procesos llevados dentro del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., con la finalidad de escoger a los mejores y de esta manera preparar un equipo híbrido con personas de experiencia en cuanto a implementación y a procesos llevados a cabo por una empresa prestadora de servicios petroleros.

- 6) Organización de sesiones de Focus Group para vender el proyecto a las personas, otra de las estrategias interesantes es que se establecieron reuniones de Focus Group con determinados grupos de colaboradores con la finalidad de conocer el pensamiento de los mismos acerca de la Norma ISO 9001-2008, y a su vez exponer los beneficios que trae consigo la implementación de la Norma. Por medio de estas sesiones de Focus Group lo que se buscó es concientizar a todas las personas sobre la importancia de implementar dicha norma y como contribuirá la misma al crecimiento tanto profesional de la fuerza laboral como institucional de la Organización.
- 7) Capacitaciones con cada departamento de trabajo, otra de las estrategias que también influyó de gran manera para que actualmente se encuentre funcionando la Norma ISO 9001-2008, es que el departamento de Gestión de Sistemas Integrados dentro de su cronograma de actividades, determino lapsos de tiempo con cada departamento para realizarles una pequeña capacitación enfocada al área en la cual se va a trabajar, esto con la finalidad de reforzar el conocimiento adquirido por parte de los colaboradores y de esta manera facilitar el trabajo planificado para ese día.

De la pregunta anteriormente expuesta se puede observar que es importante y primordial para una empresa el establecer que estrategias son necesarias de ejecutar antes de instaurar un Sistema de Gestión, ya que de esta manera el plan de implementación se asemeja más a la realidad de la Organización, y por lo tanto los colaboradores conocen con precisión que actividades deben realizar para contribuir con el mejoramiento continuo que persigue la Norma ISO 9001-2008.

15. ¿Cómo considera usted que debe estar conformado un equipo que se encargue de la implementación de la Norma ISO 9001-2008?

Con respecto a la preguntada realiza los entrevistados manifestaron que “Normalmente depende de la cantidad de recursos económicos que tenga la Organización, lo óptimo es formar un equipo de consultores expertos en implementación de la Norma, junto con un equipo de colaboradores que conozcan de los procesos de la empresa”. De

acuerdo a la experiencia vivida dentro del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. para la implementación de la Norma ISO 9001-2008 fue de mucha ayuda el contar con un análisis económico de la organización donde se mencionaba el presupuesto destinado para este proyecto por lo que se decidió conformar un equipo híbrido es decir una mezcla de personas de experiencia en implementación de la norma y colaboradores de la organización que tengan un vasto conocimiento de todos los procesos llevados a cabo por la empresa. Como resultado de este análisis se decidió contratar a 2 personas que se desempeñen como directores del proyecto, sumado a ellos un equipo de trabajo conformado por los colaboradores que tengan el mayor conocimiento de los procesos para lo cual se tomó una evaluación para seleccionar un grupo de potenciales colaboradores que finalmente se determinó por medio de una entrevista dirigida por los directores del proyecto que de acuerdo a su experiencia escogieron al personal más idóneo para realizar esta tarea.

El tener un equipo conformado por gente con experiencia en ambas áreas es decir en la implementación de la norma y conocimiento de procesos del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. fue muy beneficioso ya que el tiempo de implementación se redujo, así como también los directores del proyecto pudieron conocer a fondo el proceso de cada área, por lo que resultó más fácil el poder adaptar la norma a la Organización y de igual manera los colaboradores recibieron una adecuada capacitación en implementación de la Norma lo que facilitó a los colaboradores poder identificar los procesos y que actividades son necesarias de proponer dentro del cronograma de actividades para conseguir un adecuado funcionamiento de la Norma ISO 9001-2008.

16. ¿Qué beneficios considera usted que ha traído consigo la norma ISO 9001-2008 en la empresa?

En referencia a la preguntada citada los entrevistados indicaron que “Existen beneficios internos como la optimización de recursos, tiempo, mejores procesos en todas las áreas, genera ganancias económicas y en la parte externa mejor posicionamiento ante clientes, participación en licitaciones internacionales y garantía de procesos”. La

ejecución correcta de las estrategias para la implementación de la Norma ISO 9001-2008 ha permitido que la actualidad este sistema de gestión se encuentra funcionando de manera adecuado, lo que ha traído consigo una serie de beneficios como:

- Optimización de recursos y tiempo, al tener un esquema claramente definido de los procesos que se llevan a cabo dentro del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., todo el personal tiene una idea clara de las actividades que se desarrollan dentro de cada proceso por lo que al momento de surgir algún inconveniente se invierte menos tiempo y recursos en investigar la causa de la falla, ya que lo que se realiza ahora es un análisis de en qué punto del proceso se quedó el producto y por qué no pudo seguir la siguiente etapa, con lo cual se puede tomar medidas correctivas de una manera más rápida y eficiente al emplear menos recursos.
- Mejor conocimiento de la organización, el estar el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. certificado bajo la Norma ISO 9001-2008 en todos sus procesos, ha contribuido a que todas las actividades ya sean estas complementarias o formen parte de giro del negocio tengan su respectiva descripción de funciones con la finalidad de que todos los colaboradores de la organización sin necesidad de desarrollar todas las actividades de cada departamento, conozcan que se realiza en cada área y de necesitar información se dirijan a las personas indicadas sin pérdida de tiempo.

Por otro lado la implementación de Norma ISO 9001-2008 ha permitido también que los colaboradores conozcan a profundidad cual es la cadena valor que tiene la Organización, con lo cual ellos tienen el pleno conocimiento de que actividades debe realizar para colaborar con el crecimiento de la empresa, así como también el evitar la duplicidad de funciones, lo cual es un fenómeno que se repite en varias organizaciones que no tienen claramente definidos sus procesos y responsables.

- Rendimientos económicos, la principal función de la Norma ISO 9001-2008 es la de implementar un sistema de calidad y optimizar recursos por medio de procesos con lo cual se genera una disminución de gastos y aumento de ganancias. El optimizar los

procesos permite a la organización el tener la certeza de que se están empleando los recursos suficientes para cumplir una actividad y los mismos no están siendo malgastados.

- Posicionamiento de la Organización ante la sociedad, el contar con una certificación de la Norma ISO 9001-2008 ayuda a la Organización a garantizar ante la sociedad que todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa son de calidad por lo tanto genera confianza en las personas. La implementación de la Norma ISO 9001-2008 ha permitido asegurar que las actividades realizadas están bajo los más estrictos estándares de calidad.
- Acceso a mercados nacionales e internacionales, en el Ecuador el tener un sistema de gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001-2008, si bien es cierto no es una medida de carácter obligatorio, sin embargo el momento de querer acceder a licitaciones nacionales se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas que cuentan con la certificación de la norma con lo cual el puntaje que recibe la empresa tiene puntos extras. De igual manera ocurre en las licitaciones internacionales donde incluso el tener la certificación de la Norma ISO 9001-2008 se ha convertido en un requisito primordial para continuar en los procesos de adjudicación de bloques petroleros.
- Facilidad para establecer prioridades, el contar con un sistema de gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001-2008, ha permitido al Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. identificar de una manera más eficiente que procesos son de apoyo y cuáles son los principales, para en base a ellos determinar las prioridades para el año en curso y en que procesos se debe trabajar. Gracias a esto se puede establecer los responsables de cada actividad y como pueden contribuir los mismos para el éxito o el fracaso en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Mejor interrelación interdepartamental, al contar con procesos claramente definidos cada departamento conoce que área se convierte en su input y cual en su output, por lo cual tras la implementación de la Norma ISO 9001-2008, los departamentos de la

Organización se han enfocado en coordinar de una mejor manera el trabajo que desarrollan, así como también el establecer políticas de entrega de trabajo con la finalidad que la información suministrada por un departamento sea de mayor utilidad para quien lo recibe, lo que ha traído consigo el tener una optimización de tiempo.

- Acceso a otras certificaciones, el contar con un sistema de gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001-2008 funcionando de manera adecuada le ha permitido al Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. poder cimentar la bases necesarias para acceder a otras certificaciones, ya que las mismas exigen como requisito el contar con la Norma ISO 9001-2008, debido a que las empresas que se encargan de otorgar estas certificaciones al momento de realizar la auditoría preliminar realizan un levantamiento de información donde el contar ya con la Norma ISO 9001-2008 es un gran avance ya que se tiene la garantía que todos los procesos desarrollados son de calidad. Gracias a esta certificación el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. ha podido certificarse bajo las normas ISO 14001-2004 de Medio Ambiente y la 18001 Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación propuesta y analizados los resultados obtenidos se pudo evidenciar la importancia que tiene el implementar varias estrategias dentro de una empresa con la finalidad de preparar a la misma hacia la implementación de la Norma ISO 9001-2008, estas estrategias permiten a la empresa tener un mejor conocimiento en cuanto a cuan preparada se encuentra la organización para entrar dentro de un proceso cuya meta es tener el mejoramiento continuo por medio del diseño y ejecución de procesos de calidad.

5.1 Conclusiones

- El Ecuador es un país cuya economía se encuentra basada básicamente en los ingresos que se genera por el petróleo, por lo cual este sector reviste una gran importancia para la nación, es por ello que esta industria posee varias características que lo diferencian de los demás sectores como por ejemplo:
 - 1) Al ser el sector petrolero una industria de interés nacional está sujeto a un mayor control que empresas de otros sectores, por lo que tiene varios entes reguladores adicionales por parte del Estado como lo son: Ministerio de Hidrocarburos, Secretaria de Hidrocarburos (SH), Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos (ARCH) y Ministerio del Ambiente.
 - 2) Todas las empresas del sector petrolero se encuentran bajo la supervisión del Estado, y se encuentran regidas bajo un contrato de prestación de servicios petroleros.
 - 3) Las empresas petroleras antes del año 2011 tenían un contrato de explotación y producción de petróleo, con lo cual las ganancias por los excedentes de producción representaban ingresos netos para las compañías, a partir del año 2011 donde se cambió la figura de contratos todas las empresas petroleras migraron a un modelo de acuerdos de prestación de servicios petroleros en el cual el principal cambio que experimentaron estas compañías fue que se comprometieron a producir un determinado volumen de barriles de petróleo y por el mismo el Estado se compromete a pagar una tarifa fija por barril de crudo producido y fiscalizado.
 - 4) Las empresas que pertenecen al sector petrolero trabajan de la mano con la Secretaría de Hidrocarburos donde mensualmente se llevan a cabo reuniones donde representantes de la SH y las empresas firman un documento llamado “Estimado de

Levantes”, en el cual se registra y deja constancia del número de barriles que debe facturar la empresa al Estado por el siguiente mes.

- 5) De igual manera dentro del contrato firmado para la adjudicación del Bloque Petrolero, las empresas se comprometen a realizar anualmente inversiones que vayan destinadas a mejorar las condiciones del Bloque Petrolero donde desarrollan sus actividades, para lo cual a manera de control anualmente la empresa debe presentar a la Secretaría de Hidrocarburos su plan de actividades de inversión y el costo que va a generar, el mismo que al término de año es auditado para constatar su ejecución y el costo incurrido.
- 6) Otra de característica que diferencia a las empresas del sector petrolero de las demás es que se encuentran sujetas a procesos de auditoría anual solo por parte de los auditores externos, sino también por el ente regulador por medio de la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos.
- 7) Una vez que concluye el contrato suscrito con el Estado por la adjudicación del Bloque Petrolero, automáticamente todos los activos de la Compañía pasan a ser de propiedad del Estado.
- 8) Al estar inmersas las empresas petroleras en un sector que implica muchos riesgos, al momento de participar en procesos de licitación para nuevos campos petroleros el Estado solicita cada vez más, que las mismas posean certificaciones que avalen y garanticen la seguridad de sus operaciones.
- 9) Al estar sujeto a controles estrictos el sector petrolero es uno de los más modernizados en el Ecuador, y con una mayor participación de empresas multinacionales.

- Dentro del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. se lleva a cabo talleres de planificación estratégica, en los cuales intervienen tanto la Gerencia General junto con el Staff Gerencial, donde tras extensivos análisis se determinan los objetivos organizacionales anuales. Una vez definidos y aprobados los mismos, son comunicados a cada Gerente o líder de área para que desde su departamento se generen las estrategias necesarias de ejecutar para la consecución de los objetivos. Estas estrategias a su vez son implementadas por cada jefe departamental utilizando la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución, por medio de la cual cada departamento se fija una meta crucialmente importante (MCI), la misma que siempre debe tener como finalidad contribuir con el logro del objetivo organizacional.
- El Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. desde el inicio en la planificación estratégica ha utilizado como patrón para identificar tanto los objetivos organizacionales anuales, así como sus estrategias el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que si bien es cierto es una metodología antigua, sin embargo ha sido de mucha utilidad por lo cual se la sigue utilizando, otra metodología utilizada es la de los indicadores de desempeño conocidos como KPI, los cuales son determinados por la Casa Matriz y que al momento de establecer los objetivos estratégicos influyen de gran manera ya que una de las premisas de la compañía es cumplir con las demandas de los accionistas. Finalmente a partir del año 2013 se implementó la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución la cual ayuda a identificar y focalizar cuales son los objetivos y estrategias más importantes que permitan generar el flujo de efectivo exigido por los accionistas y cumplir con la producción y plan de inversiones comprometido con la Secretaria de Hidrocarburos (SH).

Dentro de este proceso interviene toda la Organización mediante un patrón establecido que es primero la reunión taller de la Gerencia General con el Staff de Gerentes donde se establecen y aprueban los objetivos, luego se realiza una reunión de la Gerencia General con el grupo de accionistas donde se exponen los objetivos estratégicos fijados, estas metas son sometidas a evaluación y una vez aprobados se realiza una nueva reunión por

parte de la Gerencia General con el staff de Gerentes para confirmarles la aprobación, con lo cual después cada líder de área coordina con sus reportes directos que en este caso son los jefes departamentales para que generen las estrategias necesarias junto con sus equipos de trabajo y finalmente al generar las estrategias, las mismas deben ser expuestas y aprobadas primero por los líderes de área y posteriormente por la Gerencia General, y una vez que se cuenta con esta aprobación se puede empezar el proceso de implementación de estrategias.

- Dentro de la investigación se pudo obtener que una vez que se realizan los talleres de planificación estratégica donde se obtienen los objetivos organizacionales anuales se sigue un proceso determinado para nominar a las personas encargadas de generar las estrategias, este proceso consiste en la puesta en marcha como tal de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución donde la Gerencia General designa a cada líder de área en este caso miembro del Staff Gerencial como el responsable de generar las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos. Para lo cual los líderes de cada área mantienen reuniones con sus respectivos jefes departamentales, donde se les explica lo que busca la empresa con la finalidad de que los mismos junto con sus respectivos equipos de trabajo diseñen cual sería la estrategia adecuada y acorde al cumplimiento del gran objetivo.

A su vez a manera de control la Gerencia General ha designado al área de Planificación Financiera como la responsable del monitoreo del avance de las estrategias, para lo cual dicha área para ejercer un mejor control ha nombrado algunos “Coaches” quienes son las personas que tienen como principal función velar por el fiel cumplimiento del cronograma de actividades propuesto para la ejecución de las estrategias.

- En el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. se pudo observar que la implementación de las estrategias generadas por cada equipo de trabajo de la organización se realiza por medio de la aplicación de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución, ya que una vez que se ha generado las estrategias y las

mismas han sido aprobadas primero por el líder del área y posteriormente por la Gerencia General y el Staff de Gerentes, cada equipo de trabajo debe diseñar un cronograma de actividades semanales donde se pone en manifiesto que acciones son necesarias de ejecutar para implementar las estrategias. De igual manera se debe elaborar un tablero de control de avance de cumplimiento del MCI (Meta Crucialmente Importante), esto con la finalidad que cualquier persona ajena al equipo de trabajo fácilmente pueda identificar la estrategia planteada y su grado de avance.

La forma de controlar el estricto cumplimiento de este cronograma de actividades es por medio del sistema de rendición de cuentas, donde semanalmente cada responsable de su estrategia debe exponer ante la Gerencia General y el Staff de Gerentes que actividades se han cumplido y que compromisos se tiene para la próxima semana, así como también en el caso de incumplimiento determinar las razones por las cuales surgió este percance y qué medidas se van a tomar para solucionarlo.

- En el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. cuenta con varios sistemas de comunicación interna para dar a conocer a toda la organización que objetivos y estrategias va a perseguir la empresa durante el presente año. Dentro de estas modalidades se encuentra como principal fuente de información las reuniones y charlas por áreas donde cada líder de área transmite la información recibida a sus respectivos equipos de trabajo. De igual manera existen dentro de la Compañía otras modalidades de comunicación como lo es la revista “Mes a Mes” el cual es un informativo de actividades donde se informa a todos los colaboradores el plan estratégico fijado por la empresa para el presente año; así también se utiliza el “Mailing” el cual es un recurso digital que sirve para comunicar el plan estratégico a los colaboradores que por motivos de trabajo no se encuentran en las oficinas administrativas pero deben estar al tanto de los hechos acontecidos; y finalmente se ha implementado un sistema de comunicación a través de la instalación de pantallas digitales las cuales indican a colaboradores y personas externas cuales son los objetivos planteados por la organización.

- Una vez que se realizaron todas las investigaciones sobre el grado de efectividad y beneficios que ha traído consigo la implementación de la Norma ISO 9001-2008, se constató la necesidad dentro del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. de conformar un departamento que se encargue de diseñar el proceso de planificación para la implementación de la Norma ISO 9001-2008 y una vez puesta en marcha esta norma se encargue de la actualización y mantenimiento de la misma. Para lo cual se creó el departamento de Gestión de Sistemas Integrados que a nivel estructural se encuentra bajo la Gerencia General pero jerárquicamente arriba de las Gerencias, esto se lo hizo para evitar posibles conflictos con otras áreas al momento de realizar las auditorías o solicitar información confidencial.

Además para la conformación del departamento como tal se contrató dos personas con una amplia experiencia en procesos de implementación de la Norma ISO 9001-2008, para incorporarlos a un grupo de colaboradores que tenían un amplio conocimiento en los procesos llevados a cabo por el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. con la finalidad de crear un equipo de trabajo que posea experiencia en Normas y en procesos llevados a cabo dentro de la Compañía, con lo cual el proceso de implementación se tornó más amigable.

- Como resultado de la investigación realizada se pudo conocer que el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. encontró en la implementación de la Norma ISO 9001-2008 una gran oportunidad de obtener una ventaja competitiva, optimizar procesos y acoplar los existentes a estándares estrictos de calidad para brindar garantía en sus operaciones. Para lo cual fue necesario ejecutar varias estrategias para que la empresa se encuentre preparada para entrar en este proceso, dentro de las principales estrategias que han colaborado para que en la actualidad la Norma ISO 9001-2008 se encuentre funcionando de forma adecuada y brindado los resultados esperados se encuentran las siguientes:

- 1) Se elaboró una estrategia para presentar el proyecto de implementación de la Norma ISO 9001-2008 como una alternativa de mejora de procesos y aumento de la eficiencia y no como una imposición, para lo cual el grupo que encontró en ella una alternativa de desarrollo se encargó de realizar una investigación a fondo en las empresa que ya habían implementado esta norma para conocer los beneficios, dificultades presentadas y costos.
- 2) Lograr desde el principio de la implementación el compromiso de la Gerencia General, con lo cual se consiguió alinear desde la Alta Dirección hasta la parte operativa a los objetivos que persigue la organización. A la vez al contar con el apoyo de la Alta Gerencia el equipo encargado de la implementación tuvo un respaldo enorme para poder efectuar sus actividades y acceder a información necesaria para el proceso.
- 3) Elaborar un presupuesto y análisis del costo beneficio de implementar la Norma ISO 9001-2008 el cual permitió evaluar de forma económica la conveniencia de la implementación, que beneficios económicos iba a traer consigo.
- 4) Al tener aprobado ya el proyecto de implementación se determinó que era primordial el crear un área de Gestión de Sistemas Integrados para que se encargue de llevar a cabo el proceso de implementación y una vez puesta en marcha la Norma ISO 9001-2008, realice las actividades de mantenimiento de la Norma. También fue importante dentro de esta estrategia que al crear el área, organizacionalmente se la ubicó bajo la Gerencia General pero sobre todas las Gerencias con lo cual se mitigo el riesgo de acceso a información.
- 5) Al haber ya conformado el área de Gestión de Sistemas Integrados se decidió conformar el equipo que se encargue de la implementación de la Norma ISO 9001-2008, para lo cual se tomó el análisis financiero para conocer el disponible de flujo que se tenía y en base al mismo se implementó como estrategia el constituir un equipo que posea experiencia en implementación de la Norma, así como también conozca a fondo

los proceso llevado a cabo por la Compañía para encontrar la mejor forma de mejorarlos.

- 6) Para lograr el compromiso total de los colaboradores se optó por realizar sesiones de Focus Group dentro de la empresa, los cuales consistieron en realizar presentaciones de lo que busca la Norma, que beneficios tiene, en que puede beneficiar a los colaboradores, como ayuda económicamente a la empresa y a su vez absolver todas las dudas que se hayan podido generar al momento de socializar el proyecto.
 - 7) Finalmente el área de Gestión de Sistema Integrados diseño el cronograma de actividades para el proceso de implementación de la Norma ISO 9001-2008, y dentro del cual decidió establecer capacitaciones con cada equipo de trabajo, esta estrategia tuvo como resultado el conseguir una capacitación más personalizada ya que cada departamento comprendió los beneficios que iba a brindar la norma como tal, y en qué aspectos de su normal desenvolvimiento iba a intervenir la misma.
- El área de Gestión de Sistemas Integrados es quien se encarga de mantener y velar por el cumplimiento de la Norma ISO 9001-2008, para lo cual anualmente presenta a la Gerencia General para su aprobación del plan de auditoría interna donde se le asigna el tiempo necesario para cada área. Por medio de esta auditoría interna de procesos se valida el cumplimiento de la norma y se ajustan los indicadores de proceso de ser necesario; a su vez la misma sirve para tener lista a la Compañía para la auditoría externa realizada por el ente certificador. Por otro lado el área de Gestión de Sistemas Integrados participa activamente en las reuniones taller de planificación estratégica donde su principal actividad es evaluar si el establecimiento de objetivos organizacionales y estrategias responden al principal propósito de la Norma ISO 9001-2008 que es el mejoramiento continuo y también establecer cuál sería el indicador de proceso por el cual se medirá y monitoreará su cumplimiento.

5.2 Recomendaciones

- Para las empresas que buscan tener un crecimiento organizacional, es necesario que diseñen e implementen un proceso de planificación estratégica donde se establezca los participantes y los puntos a tratar con lo cual las reuniones serán más fructíferas.
- Las empresas que llevan a cabo la planificación estratégica deben definir bajo que metodología se van a regir, ya que esto facilita el proceso de definición de los objetivos estratégicos. Para lo cual es de mucha importancia que toda la empresa conozca la filosofía organizacional de la empresa ya que de esta manera se consigue alinear el pensamiento de los colaboradores a lo que persigue la empresa.
- Es importante que todos los objetivos organizacionales que defina la empresa siempre respondan a la misión, visión y valores de la empresa ya que esta es su filosofía de vida. Así como también es de suma importancia que después de todos los análisis para determinar metas anuales, los participantes busquen identificar las más importantes ya que el hecho de tener muchas metas es contraproducente ya que puede provocar que no se cumpla ninguna o se tenga un cumplimiento incompleto.
- Una vez definidos los objetivos estratégicos se recomienda definir el proceso a seguir para determinar cómo se realizara la generación de estrategias y que personas serán las responsables de controlar su avance y cumplimiento. Así como también establecer bajo que metodología se llevara a cabo la validación de la ejecución de las estrategias.
- Una empresa que desee alinear a sus colaboradores a su filosofía de trabajo debe desarrollar varios sistemas de comunicación, que estén orientados a mantener informados a los colaboradores, independientemente del lugar en que se encuentren y de igual manera estos sistemas de comunicación deben garantizar la difusión completa de la información.

- Las empresas que deseen entrar a un proceso de implementación de la Norma ISO 9001-2008 deben conformar un equipo de trabajo que se encargue de realizar el levantamiento de los procesos y compararlos frente a la norma con la finalidad de tener un diagnóstico preliminar para determinar en qué aspectos se debe trabajar y de esta manera estar preparados para la auditoría preliminar de certificación.
- Es primordial que las empresas que deseen implementar la Norma ISO 9001-2008 cuenten con el compromiso de la Gerencia General ya que de esta manera se cuente con el respaldo y se logra el alinear a toda la empresa al gran objetivo que persigue.
- La empresa que desee contar con la Norma ISO 9001-2008 debe crear un departamento especializado que se encargue de llevar a cabo el proceso de implementación y una vez que esté funcionando la norma de igual manera sea el responsable de velar su cumplimiento. Para la conformación de este departamento se recomienda contar con personas que posean una vasta experiencia en implementación de la Norma porque de esta manera se tiene la asistencia técnica, así como complementarlas con colaboradores que tengan bastante conocimiento sobre los procesos llevados a cabo en la Compañía ya que de esta manera los procesos de implementación tienden a ser menos complejos y confusos.
- La Norma ISO 9001-2008 representa una gran oportunidad de crecimiento siempre y cuando todos los colaboradores la conozcan en su totalidad, la empresa la sepa administrar de forma adecuada y todos los procesos que se ejecuten siempre respondan al mejoramiento continuo.
- Para poder implementar la Norma ISO 9001-2008 es importante contar con una planificación estratégica previa que permita implementar las estrategias necesarias para que la norma brinde los resultados esperados.

- A pesar que no todas las empresas son iguales, sin embargo para la empresa que desee implementar la Norma ISO 9001-2008 debería ejecutar algunas de estas estrategias que ayudan a preparar a la empresa para que entre en el proceso como: concientizar a los colaboradores sobre la importancia de contar con la norma viéndola como un beneficio mas no como una imposición, tener el compromiso de la Alta Dirección, realizar talleres informativos con la finalidad de que todo el personal esté al tanto de lo que busca la empresa, conformar un fuerte equipo de trabajo que se encargue de la implementación y control de la norma.
- El contar con la Norma ISO 9001-2008, permite garantizar que la empresa desarrolla actividades respetando las demandas de los accionistas, el medio ambiente, las comunidades, proveedores, clientes y demás stakeholders.
- Los procesos de licitación de bloques petroleros en la actualidad exigen que las empresas participantes al menos cuenten con una certificación de operaciones o procesos, es por ello que es importante contar con la Norma ISO 9001-2008, ya que la misma no solo garantiza la calidad de la operaciones llevadas a cabo sino sirve de base para la certificación de Normas como la ISO 14001-2004 Medio Ambiente, 18001 Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y la ISO 26000-2010 Responsabilidad Social.
- El Consorcio Petrobell Inc Grantmining es una de las pocas empresas en el país que cuenta con una certificación ISO 9001-2008 en todas las operaciones desarrolladas tanto técnicas como administrativas, con lo cual al momento de licitaciones este tipo de características le brindan un valor agregado.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador. (2015). *El Petróleo en cifras 2014*. Quito.
- Bahamón Dussan, A. (2007). *Planeación estratégica, control interno y gestión de la calidad para entidades públicas*. Granada: Universidad Militar Nueva Granada.
- Cabrera, S., & Ángel, M. (2014). *Principios de la gestión de la calidad total*. Laformación.
- Deming, E. (1989). *Productividad y Competitividad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Desco Agulló, J. M. (2012). *Mejores Prácticas de Gestión Empresarial*. Barcelona: Profit Editorial.
- Esponda, A., Palavicini, J., Cuentas, R., Navarrete, G., Castellanos, G., Esparza, M. A., & Gerardo, P. (2005). *Hacia una Calidad mas robusta con ISO 9000:2000*. México D.F.: Panorama Editorial S.A. de C.V.
- Ferrando Sanchez, M., & Granero Castro, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: FC Editorial.
- Griful Ponsati, E., & Canela Campos, M. A. (2005). *Gestión de la calidad*. Catalunya: Ediciones UPC.
- Grupo Synergy E&P Ecuador. (2013). *Grupo Synergy E&P Ecuador*. Obtenido de Grupo Synergy E&P Ecuador: <http://www.petrobell.com.ec/>
- Grupo Synergy E&P Ecuador. (2013). *Memoria Corporativa 2013*. Quito: Grupo Synergy E&P Ecuador.

- Guerrero Rosas, P. M. (2006). *Administración de la calidad*. México D.F.: Summers, Donna C.S.
- Juran, J. M., & Godfrey, B. A. (1999). *Juran's Quality Handbook*. Michigan: Universidad de Michigan.
- Lluís Cuatrecasas, A. (2012). *Gestión de la Calidad Total*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Miranda González, F., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Olavarrieta de la Torre, J. (1999). *Conceptos Generales de Productividad, Sistemas, Normalización y Competitividad para la Pequeña y Mediana Empresa*. México D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Puig-Durán Fresco, J. (2011). *Certificación y Modelos de Calidad en Hostelería y Restauración*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Romero, & Arturo, L. (10 de Agosto de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/evolucion-de-la-calidad-iso-9000-y-otros-conceptos-de-calidad/>
- Spreij, M., & Vapnek, J. (2006). *Directrices en Materia de Legislación Alimentaria*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Suárez Barrasa, M. F. (2007). *El kaizen: La filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total*. México D.F.: Panorama Editorial S.A. de C.V.

Taguchi, G., & Yokoyama, Y. (2007). *Taguchi methods: design of experiments*. Michigan: ASI Press.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México D.F.: Pearson Educación .

ANEXOS

Anexo I: Estructura Organizacional del Grupo Synergy E&P Ecuador

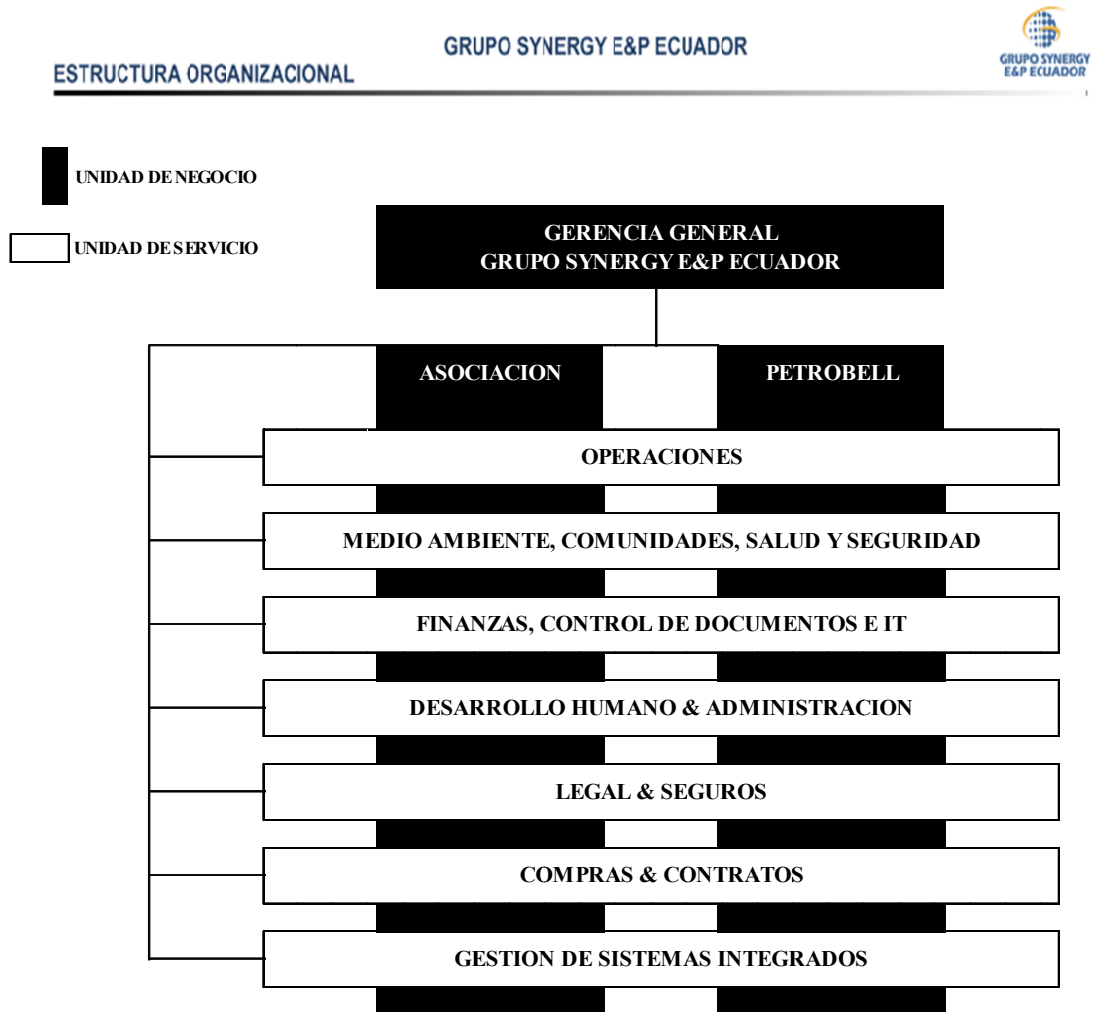


Figura 7: Estructura Organizacional del Grupo Synergy E&P Ecuador

Fuente: Grupo Synergy. 2013.

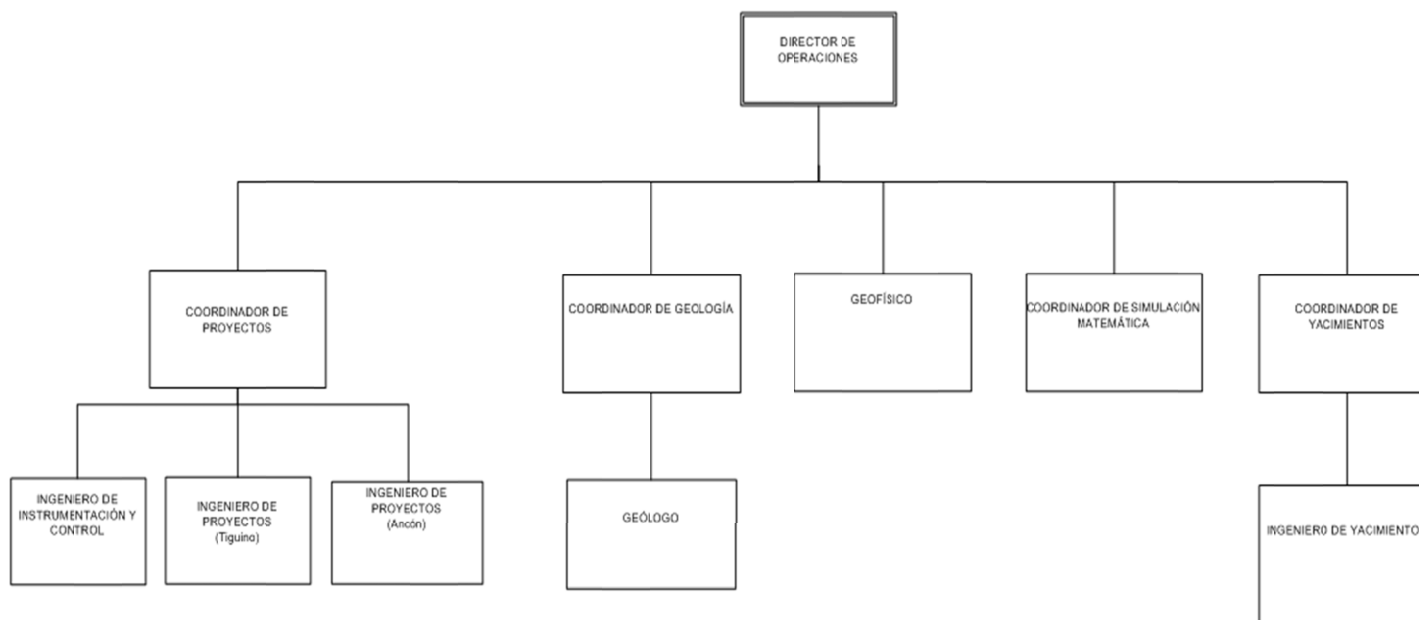


Figura 8: Estructura Organizacional Unidad de Servicios Operaciones del Grupo Synergy E&P Ecuador
Fuente: Adaptado Grupo Synergy. 2015.

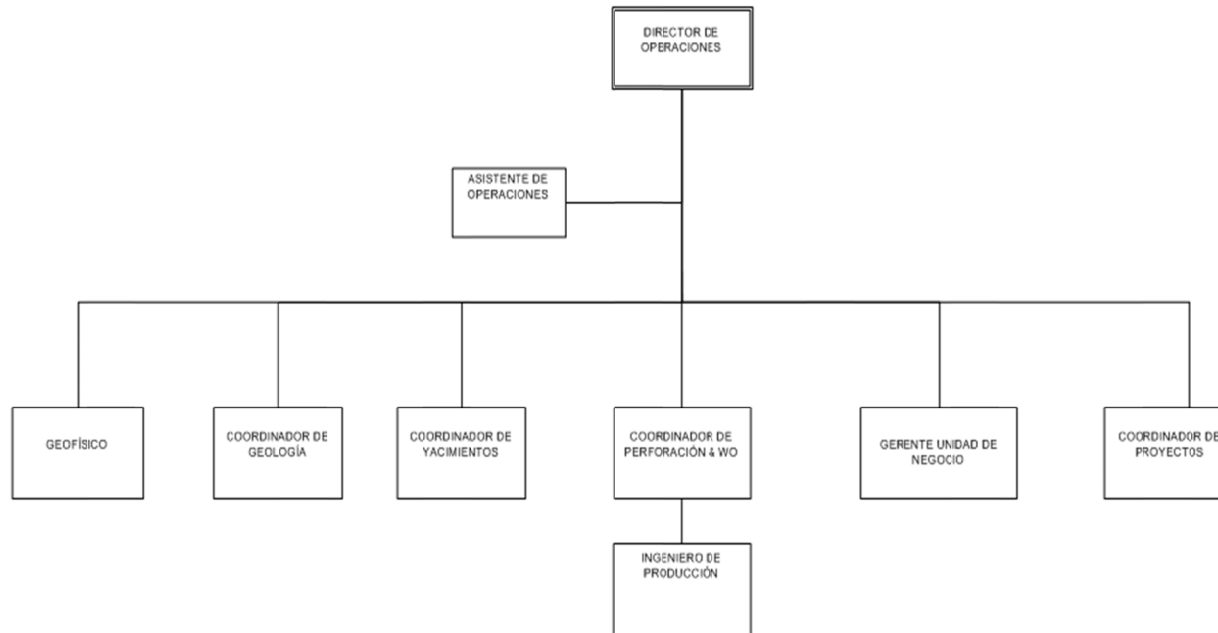


Figura 9: Estructura Organizacional Área Dirección de Operaciones del Grupo Synergy E&P Ecuador
Fuente: Adaptado Grupo Synergy. 2015.

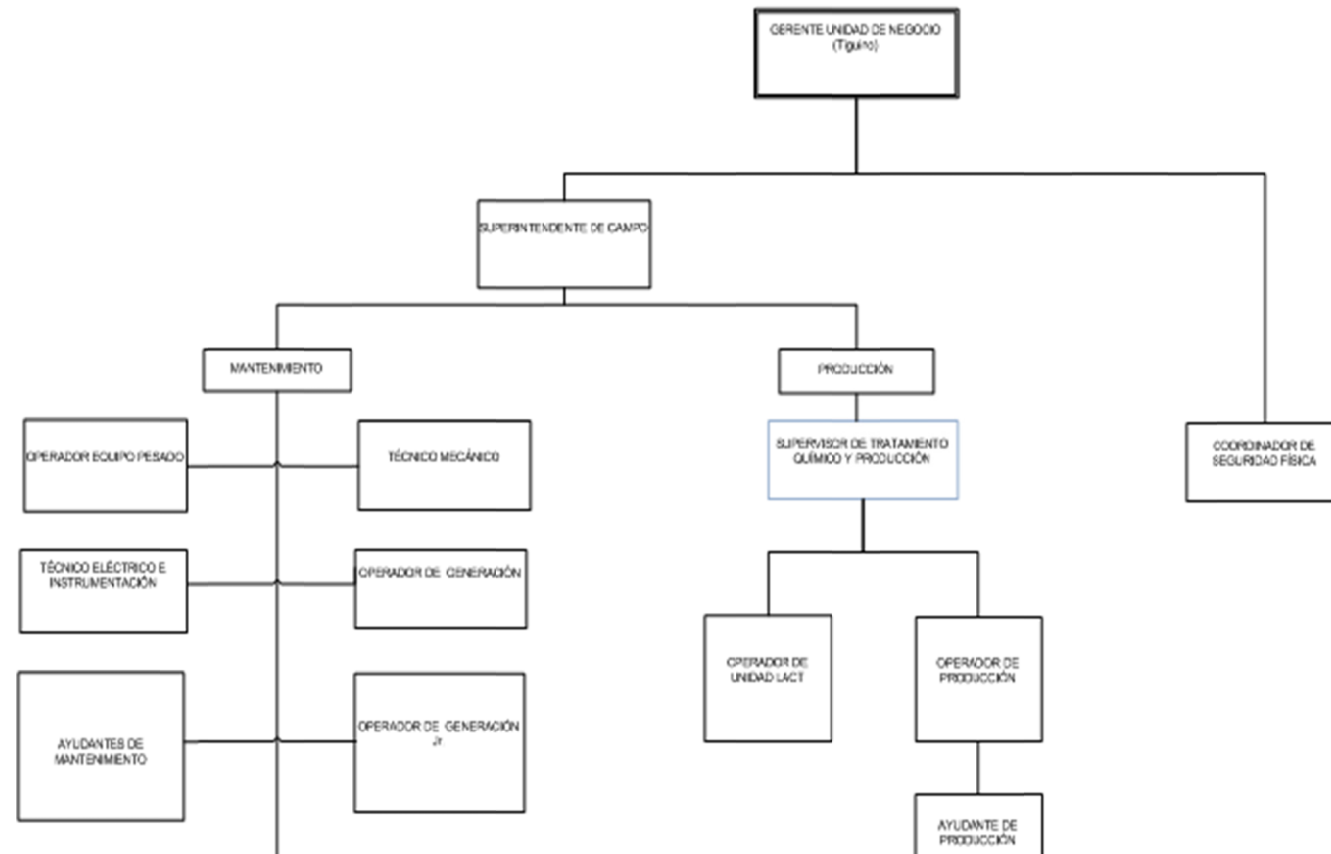


Figura 10: Estructura Organizacional Unidad de Negocios Bloque Tiguino del Grupo Synergy E&P Ecuador
Fuente: Adaptado Grupo Synergy. 2015.

- **Geofísica:** Este departamento tiene como principal objetivo la interpretación sísmica 2D y 3D de las áreas del Bloque Tiguino con la finalidad de brindar recomendaciones para la adquisición sísmica y localización de pozos que permiten tener un desarrollo del Bloque. Dentro de sus principales actividades se encuentran: la creación y actualización de los Modelos Sísmico-Geológicos que permiten establecer el tiempo y profundidad de los marcadores que se encuentran próximos a los yacimientos; así como también se encarga de transmitir la información Sísmica para la elaboración de Modelos Estáticos y Dinámicos del Bloque Tiguino (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

- **Geología:** Es el área encargada de realizar los análisis de suelos para estudiar las formaciones geológicas para encontrar posibles pozos petroleros para lo cual realiza varias actividades como (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013):
 - La construcción de modelos geológicos donde se cuenta con una base de datos de pozos que sirven para la elaboración de mapas estructurales, zonificación del reservorio, definición de tipos de roca y suelo, composición de agua-petróleo y el cálculo del POES (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

 - Planificar los programas sísmicos que consiste en la interpretación geofísica (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

 - Localización y planificación de pozos en desarrollo y exploración (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

- Establecer un plan geológico para las perforaciones de pozos para lo cual deben realizar un seguimiento para constatar el cumplimiento de las actividades diarias designadas, así como también realizar un control exhaustivo durante todo el proceso de perforación (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).
 - Brindar soporte geológico en operaciones de reacondicionamiento de pozos petroleros (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).
 - Realizar el estudio y evaluación de los datos arrojados por los registros eléctricos en los pozos, con la finalidad de establecer los niveles potenciales de producción que puede ofrecer cada pozo y a que profundidad se deberían entrar (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).
- **Yacimientos:** Es el área que tiene como función principal el estudio del comportamiento y resultados en cuanto a los pozos del Bloque Tiguino en lo que se refiere a los datos de producción y presión de los mismos. Además también tiene como responsabilidad la elaboración de pronósticos de producción y cálculo de reservas (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).
- **Perforación, Workover y producción:** La fase final del período de exploración culmina con la perforación de un pozo para obtener el crudo, es en este punto donde el departamento interviene para lo cual se coordina las actividades necesarias de ejecutarse para poder perforar un pozo y poder validar los estudios realizados. Dentro de las principales funciones que tiene este departamento se encuentran: el controlar el cumplimiento del plan operacional, seleccionar el fluido que se va a utilizar para realizar la perforación, diseño y selección de los tubulares que van a intervenir en la operación, establecer los parámetros de control de sólidos, realizar los cálculos de la hidráulica con lo que se perforara el pozo buscando optimizar el ratio de perforación (ROP), seleccionar el ensamblaje de

perforación donde se incluye el escoger las brocas que deben estar acorde a la geología de las capas estratificadas y que van a ser perforadas. Todas las actividades anteriormente descritas culminan con la elaboración de un pronóstico de perforación donde se cuenta con dos curvas que hacen referencia a la profundidad de la perforación y costos frente al tiempo respectivamente; a la vez estas curvas sirven para comparar con el avance de la perforación y obtener los indicadores de perforación (PI). Este departamento no solo realiza sus actividades necesarias para la perforación de pozos sino también está encargado de coordinar las actividades para el reacondicionamiento conocido como Workover de pozos productivos, inyectoros y abandonados que por condiciones económicas, de producción o mecánicas necesitan ser intervenidos, para lo cual el departamento realiza varias actividades como: analizar y seleccionar el taladro de reacondicionamiento que responda a las condiciones de torque, tensión, capacidad de bombeo y almacenamiento de líquidos del pozo a ser intervenido, escoger las herramientas a utilizarse para las actividades de reacondicionamiento pero tomando en cuenta el tipo de revestimiento del pozo. Una vez realizados los trabajos de reacondicionamiento de pozos esta área es responsable de establecer el plan de adecuación del pozo según las necesidades de la operación del Bloque es decir el pozo intervenido puede ser sometido a aislamiento de zonas, perforación de nuevas arenas productivas, cambio de los ensamblajes de fondo o sistemas de levantamiento. Es importante resaltar que todas estas actividades deben ser reportadas y realizadas en coordinación con los entes de control (Secretaría de Hidrocarburos y Agencia de Regulación de Control Hidrocarburífero) (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

- **Proyectos:** Conforme a las necesidades que se van presentando en el Bloque Tigüino el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. establece proyectos a realizarse dentro de un período establecido el cual es aprobado por el ente de control (Secretaría de Hidrocarburos), posteriormente interviene el área de Proyectos cuya principal función es la administración de los proyectos en todas las

etapas que lo componen, para lo cual el departamento se encarga de realizar un proceso de licitación para recibir propuestas, posteriormente analiza las propuestas junto con el departamento de planificación financiera, se escoge al proveedor quien trabaja de la mano del área de Proyectos para cumplir con los plazos y actividades establecidas por el programa de inversión y una vez concluidos los proyectos este departamento debe realizar un informe de entrega de obra al área que lo requirió, dentro de este informe se realiza un análisis y valoración de los riesgos industriales, laborales, ambientales y grado de influencia en la operación del Bloque Tiguino (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

- **Simulación Matemática:** Este departamento fue creado con la finalidad de poder contribuir con la planificación y análisis de cuales sería los escenarios más óptimos para el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., para realizar actividades de explotación y producción de crudo en el Bloque Tiguino, y a la vez constituirse en una herramienta adicional para la evaluación de la factibilidad de realizar un workover, perforación de nuevos pozos o una optimización. Para este proceso el área ha elaborado una caracterización del yacimiento que permite conocer de forma más exacta los resultados que se obtendrían al ejecutar los trabajos que se hayan planificado realizar para cada pozo que necesite de alguna intervención, con lo cual la Dirección del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. puede tener sustentos suficientes para una mejor toma de decisiones (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

- **Mantenimiento Tiguino:** Este departamento tiene como principal función coordinar las actividades necesarias para mantener en buen funcionamiento tanto las instalaciones como equipos de producción de petróleo en el Bloque Tiguino, con lo cual se busca ofrecer la garantía, seguridad y confiabilidad de las operaciones desarrolladas (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

- **Seguridad Física:** Este departamento tiene como principal función el cuidar el bienestar de las instalaciones para garantizar el buen funcionamiento y operación del Bloque Tiguino; de igual manera esta área está encargada de brindar seguridad para precautelar la integridad física de los colaboradores Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. Este departamento se encuentra encargado también de planificar y ejecutar el plan de evacuación en el caso de presentarse algún evento donde se ponga en peligro la seguridad de los colaboradores e instalaciones (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

MEDIO AMBIENTE, COMUNIDADES, SALUD Y SEGURIDAD

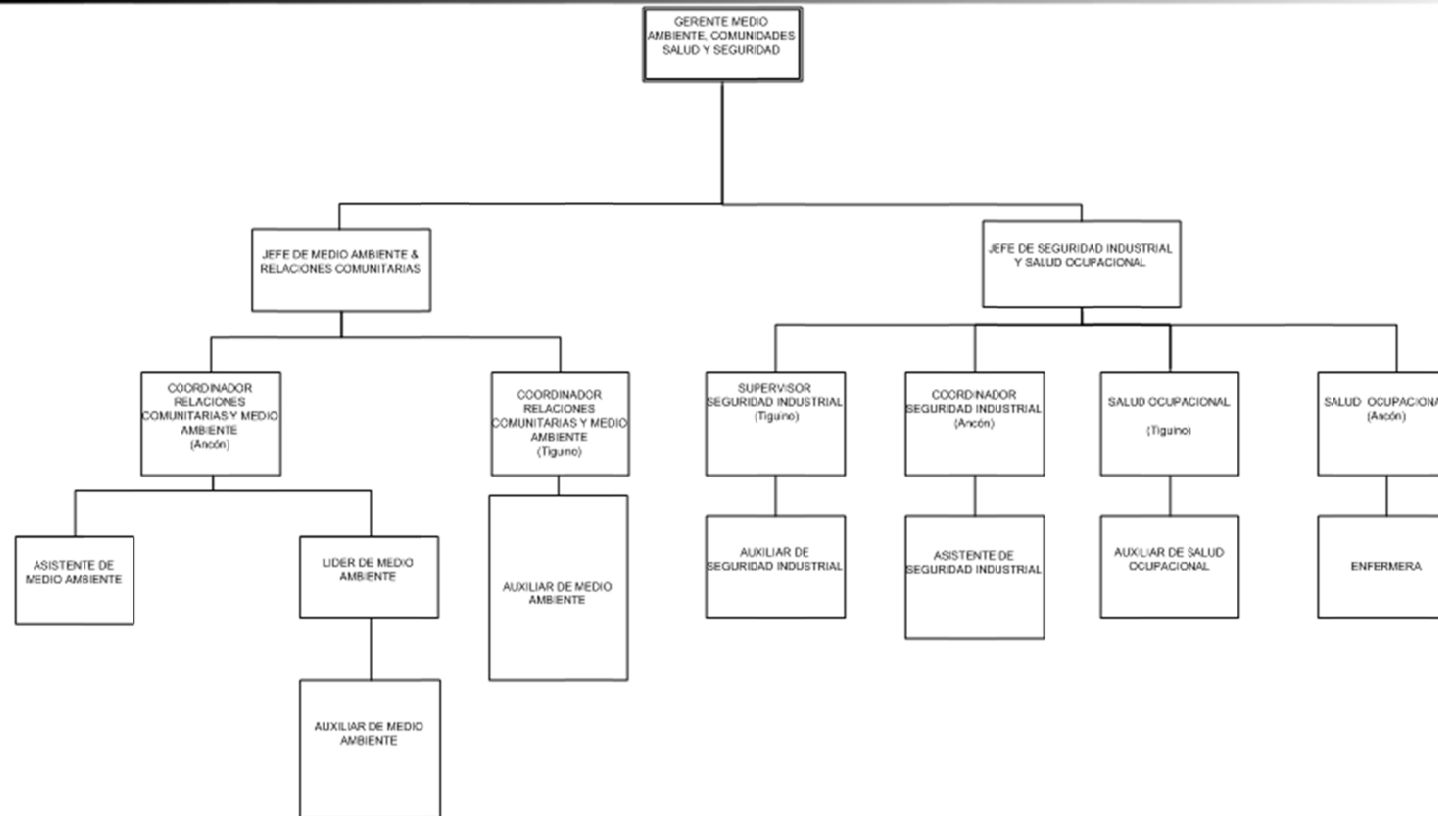


Figura 11: Estructura Organizacional Unidad de Servicio Medio Ambiente, Comunicaciones, Salud y Seguridad del Grupo Synergy E&P Ecuador

Fuente: Adaptado Grupo Synergy. 2015.

- **Medio Ambiente y Relaciones Comunitarias:** Al ser el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. una empresa que desarrolla sus actividades dentro del sector petrolero, posee un riesgo ambiental inherente, por lo cual se formó el departamento de Medio Ambiente cuya función principal es evaluar los riesgos a los que está expuesto el Consorcio, con la finalidad de poderlos manejar y adoptar estrategias para mitigarlos y de esta manera satisfacer las necesidades de los grupos de interés. Mientras que la otra función de este departamento es cumplir con el plan de relaciones comunitarias y que se encuentra aprobado por el Ministerios del Ambiente, donde el Consorcio se compromete a contribuir a la comunidad donde sus actividades ejercen influencia por medio del apoyo a la educación, salud y generación de ingresos donde el Consorcio desarrolla planes de impulso empresarial para las comunidades (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

- **Seguridad Industrial y Salud Ocupacional:** Es el área encargada de realizar el control e inspección del cumplimiento de las normas de seguridad industrial establecidas por los entes de control, casa matriz y organización tanto en el Bloque Tigüino como en las oficinas administrativas del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., para lo cual realiza varias actividades como: identificar, evaluar, capacitar y dar seguimiento de forma continua a los riesgos ergonómicos, biológicos, químicos, mecánicos, físicos y psicosociales con la finalidad de poder prevenir posibles accidentes que puedan afectar a la seguridad o salud de los colaboradores, así como también se encuentra encargado de coordinar y supervisar el programa de salud ocupacional (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

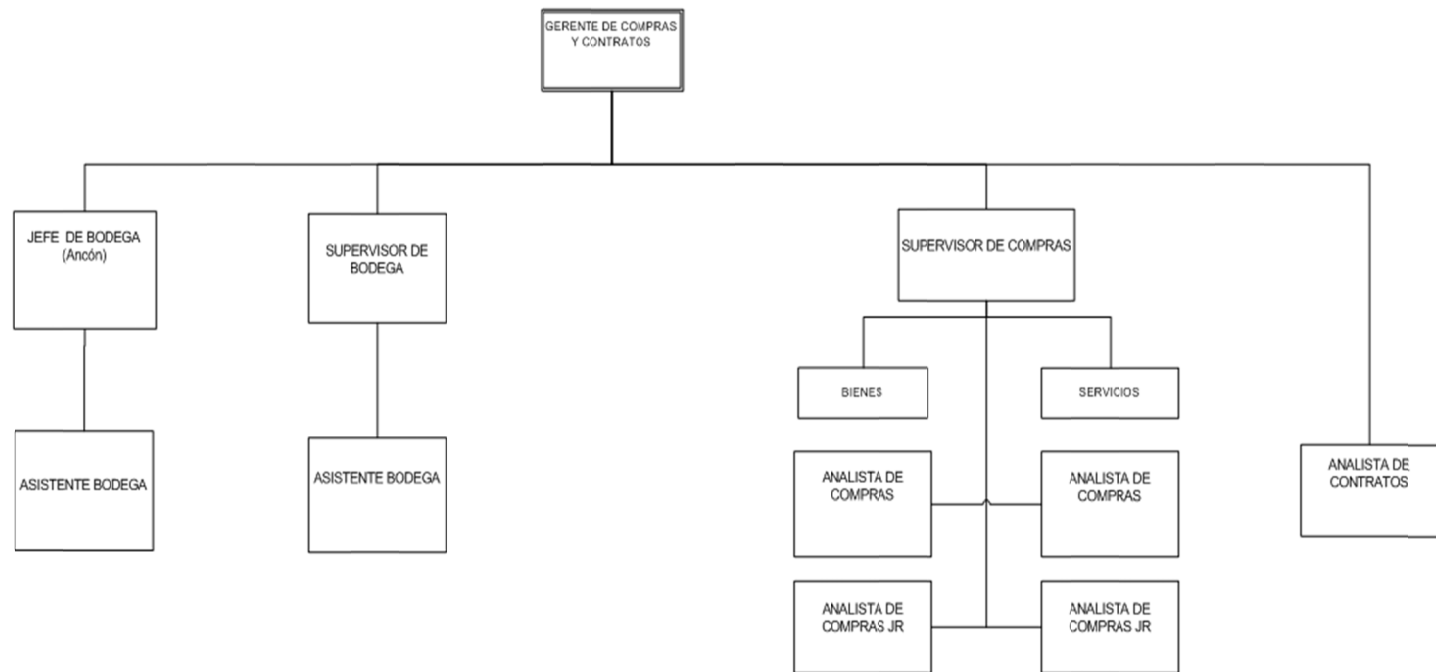


Figura 12: Estructura Organizacional Unidad de Servicio Compras y Contratos del Grupo Synergy E&P Ecuador
Fuente: Adaptado de Grupo Synergy. 2015.

- **Materiales:** La principal función de este departamento es estar presente durante todo el proceso de compra de bienes y servicios de proveedores, mismos que son solicitados por las otras áreas. Dentro del proceso de compra se encuentra comprendido desde analizar el requerimiento de compra, contacto con el proveedor, negociación con el proveedor, establecer los términos comerciales y los trámites necesarios para el pago.

- **Bodega:** Este departamentos tiene como principal función asegurar la existencia de los materiales necesarios para la operación del bloque Tiguino, por medio de la coordinación de pedidos para mantener stocks mínimos y máximos, por lo que realiza varias actividades como análisis de inventarios obsoletos, rotaciones de inventario, margen de seguridad, coordinación de la logística de material a recibir, así como también del combustible utilizado por los pozos y vehículos del Consorcio (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

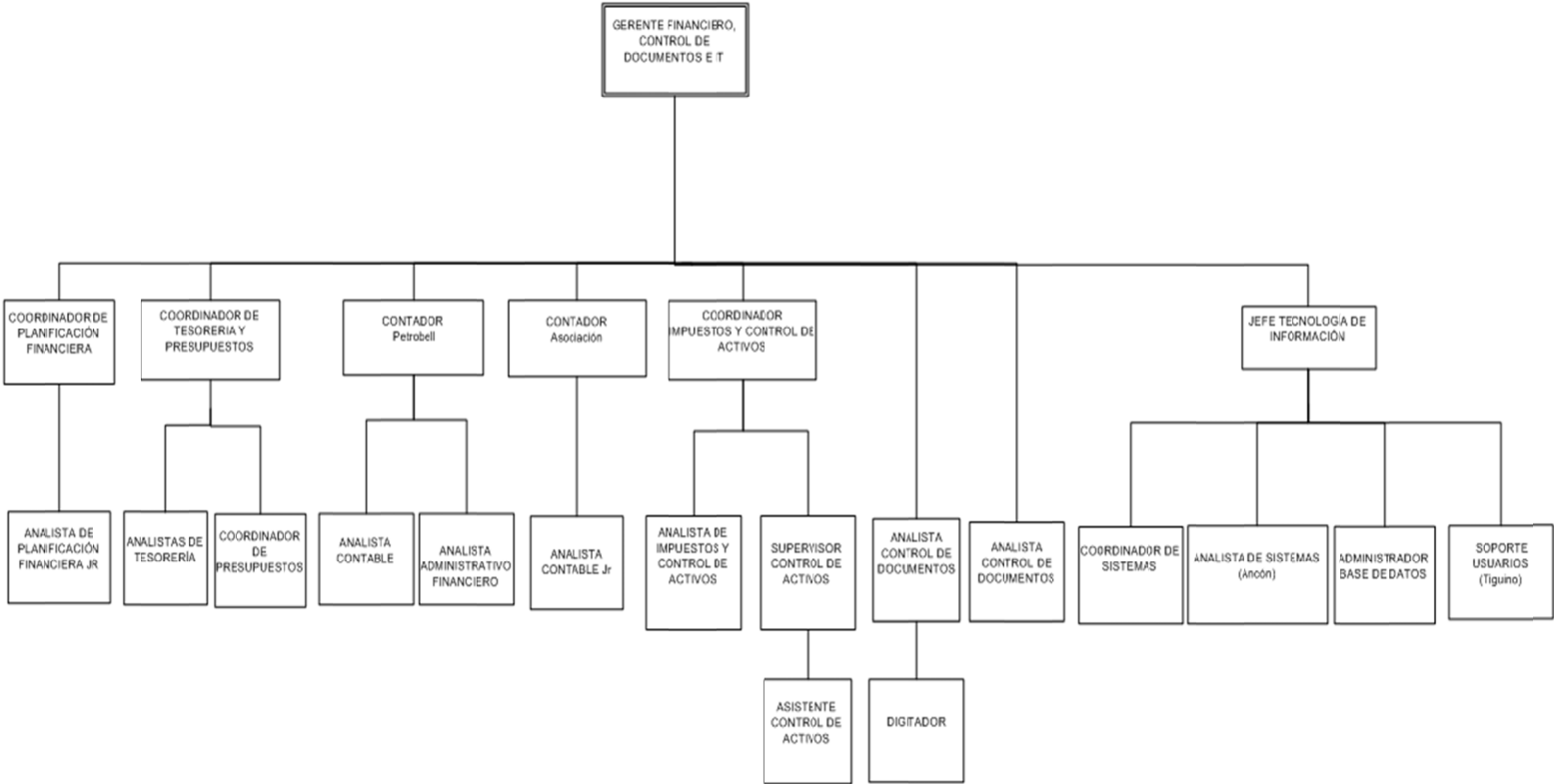


Figura 13: Estructura Organizacional Unidad de Servicio Finanzas, Control de Documentos e IT del Grupo Synergy E&P Ecuador

Fuente: Adaptado de Grupo Synergy. 2015.

- **Planificación Financiera:** Este departamento fue creado con el objetivo principal de realizar el análisis y evaluación de proyectos de inversión en la parte financiera donde se contempla establecer la viabilidad, rentabilidad y tiempo de recuperación de inversión con la finalidad de proporcionar a la alta gerencia las herramientas necesarias para poder tomar decisiones de aceptar o rechazar un proyecto. Es importante mencionar que el área de planificación financiera realiza la evaluación de proyectos considerando las políticas del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., la normativa ecuatoriana y los lineamientos dispuesto por parte de la casa matriz (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

- **Tesorería y Presupuesto:** Este departamento tiene como principal objetivo asegurar el cumplimiento de las obligaciones monetarias del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., por medio de la planificación, administración y optimización de los recursos financieros a corto, mediano y largo plazo. Además es el encargado de la elaboración de los presupuestos anuales del Consorcio, así como también del control de su cumplimiento y análisis en el caso de que el gasto sea mayor al presupuestado para su justificación; otra actividad adicional de esta área es la elaboración de los reportes financieros exigidos por los entes de control y casa matriz (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

- **Contabilidad:** Es el área encargada de realizar el registro de las actividades llevadas a cabo por el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., basados en Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), para lo cual cuenta con varias herramientas informáticas como el BANN que es un ERP (Enterprise Resource Planning), Qlick View, Lotus que le permiten tener un mejor control de la situación financiera de la Organización y a la vez contar con información financiera exacta, oportuna, actualizada y confiable que es de utilidad para los accionistas y dirección del Consorcio para poder tomar decisiones; así como también para los entes externos y

de control que realizan auditorías anuales para avalar el buen funcionamiento del Consorcio (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

- **Activos Fijos:** Este departamento tiene como principal objetivo conservar actualizada la información acerca de los activos con los que cuenta el Consorcio, para lo cual desarrolla varios procedimientos a llevarse cabo cuando se requiera del ingreso, traspaso, baja o venta de bienes. De igual manera es el área encargada de presentar información a la Secretaría de Hidrocarburos sobre el libro de activos fijos con los que cuenta el Consorcio y a su vez el valor de las inversiones que se han efectuado dentro de un período fiscal conforme al anexo B donde se estipulan los montos a invertir por año (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

- **Control de documentos:** Este departamento tiene como principal objetivo la administración y resguardo de la información física que recibe o emite el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., para lo cual cuenta con el sistema Lotus que permite realizar un seguimiento y almacenamiento de la información; a su vez se cumple con uno de los principios de la Norma ISO 9001:2008 que menciona la importancia de mantener a buen recaudo todos los registros generados por la empresa certificada bajo esta norma (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

- **Tecnología de la Información:** Es el área encargada de coordinar y brindar soporte técnico en todas las herramientas tecnológicas que posee el Consorcio Petrobell Inc Grantmining como BANN, Qlikview, CAF, Link y Lotus, además de garantizar el eficiente funcionamiento de los sistemas de comunicación entre el área administrativa y operaciones para el desarrollo de las actividades de la Organización (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

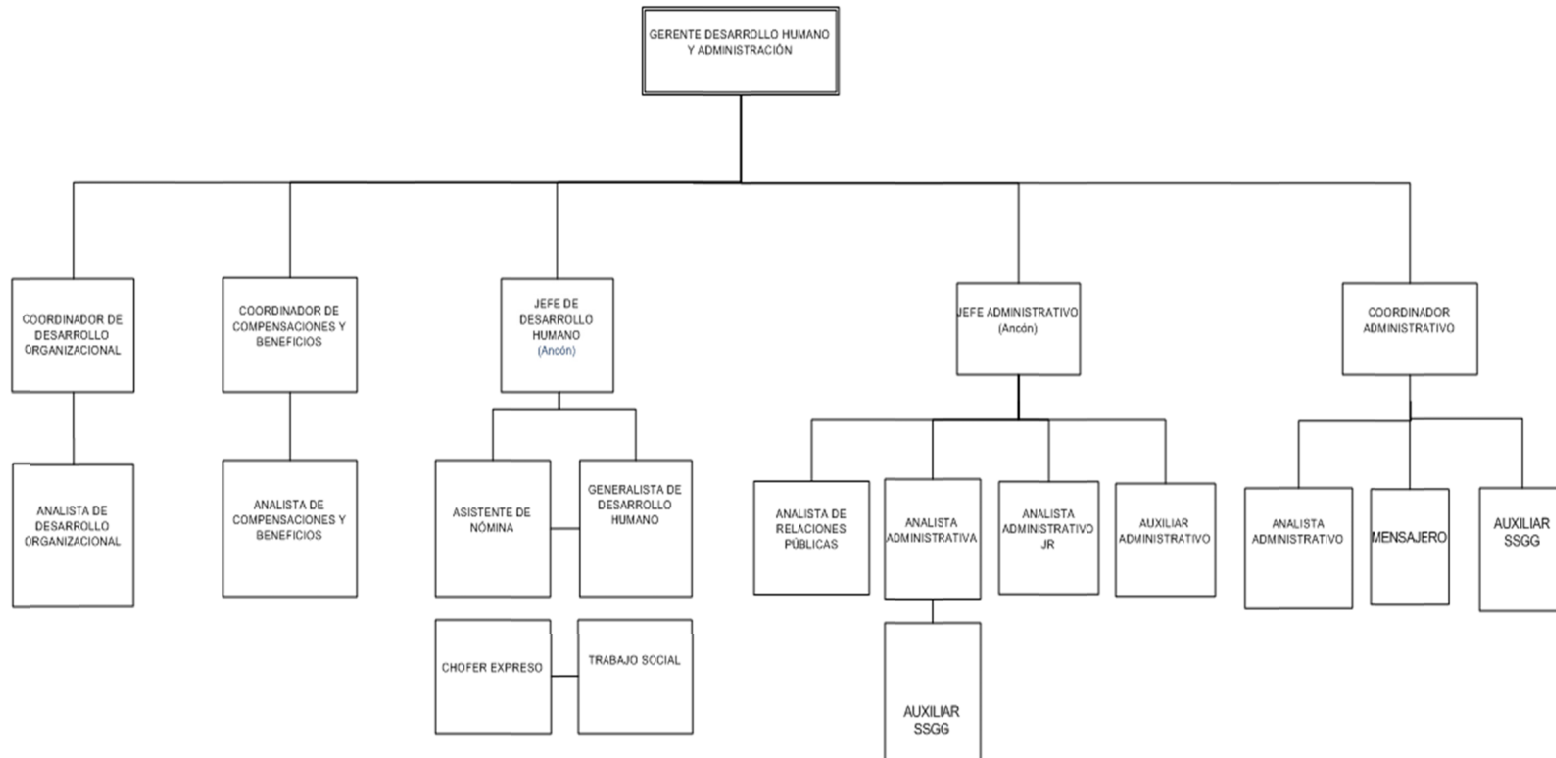


Figura 14: Estructura Organizacional Unidad de Servicio Desarrollo Humano & Administración del Grupo Synergy E&P Ecuador

Fuente: Adaptado de Grupo Synergy. 2015.

- **Desarrollo Humano:** Es el área encargada de planificar, desarrollar y garantizar la consecución de las estrategias y objetivos organizacionales por medio del crecimiento personal y profesional de sus colaboradores para lo cual se preocupa por establecer un buen clima laboral, otorgar constante capacitación, realizar evaluaciones de desempeño, buscar beneficios para los colaboradores, así como también se encarga de la comunicación interna del Consorcio. Otra de las funciones principales que realiza este departamento es el proceso de selección de las personas según requerimientos de las áreas que lo solicitan (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

- **Administración:** Esta área fue creada con la finalidad de otorgar servicios de logística para las empresas que integran el Grupo Synergy Ecuador E&P, por lo cual se encarga de la coordinación de pasajes, pago de impuestos municipales, trámite de matriculación de vehículos, hospedajes, traslados de personal, envío de correspondencia tanto interna como externa, mantenimiento y limpieza de las instalaciones (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Figura 15: Estructura Organizacional Unidad de Servicio Gestión de Sistemas Integrados del Grupo Synergy E&P Ecuador

Fuente: Adaptado de Grupo Synergy. 2015.

- **Gestión de Sistemas Integrados y Comunicaciones:** Este departamento se encuentra encargado de la administración del Sistema de Gestión Integrado con el que cuenta el Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., para lo cual realiza auditorías internas, sirve de soporte para auditorías externas de gestión y realiza encuestas de satisfacción inter-departamentales para mantener buenas relaciones internas. Además es el departamento encargado junto con el de Desarrollo Humano de difundir información oficial dentro de la Organización (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013).

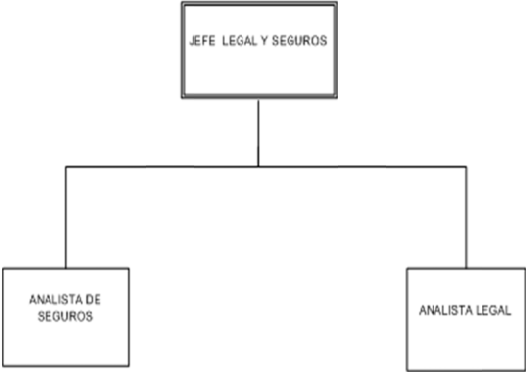


Figura 16: Estructura Organizacional Unidad de Servicio Legal y Seguros del Grupo Synergy E&P Ecuador
Fuente: Adaptado de Grupo Synergy. 2015.

- **Legal y Seguros:** Es el área encargada de brindar soporte legal al Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A. con la finalidad de evitar contingentes y colaborar con el buen funcionamiento de las actividades realizadas por la Organización, es por ello que realiza actividades como elaboración de contratos con los proveedores, asesoramiento en caso de litigios legales. A la vez el área legal se encuentra encargada de realizar negociaciones y mantener vigentes las pólizas de seguro del Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A., así como también se encarga de llevar a cabo proceso de reclamo en caso de siniestros ocurridos en la organización (Grupo Synergy E&P Ecuador, 2013) .

Anexo II: Analisis FODA Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.

Tabla N° 2:

Matriz Amenazas Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.

	PERSPECTIVAS	FODA	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
AMENAZAS	FINANCIERA	Possible deterioro de la economía ecuatoriana que provoque un incremento de inflación	Renegociar las condiciones del contrato con el Estado. Realizar una Reingeniería de los procesos y de los recursos	Legal/Finanzas/Operaciones SGI/Operaciones/Desarrollo Humano/ Legal
		Marco regulatorio y legal cambiante / Inestabilidad País (Riesgo País)	Definir políticas de Relacionamiento Gubernamental y dar seguimiento permanente al marco regulatorio y legal en todas las áreas	Gerencia General/Desarrollo Humano
		Precio internacional del crudo	Crear un colchón económico siendo rentables / liquidez	Legal/Finanzas/Operaciones
			Renegociar las condiciones del contrato con el Estado.	Finanzas
	CLIENTES/MERCADOS	Paralización y/o sabotajes a las operaciones provocadas por las comunidades cercanas a los bloques	Precautelar las instalaciones y personal de campo mediante estrategias de inteligencia interna	Seguridad Física
			Reforzar la comunicación externa con las comunidades	
		Capacidad y tiempo de respuesta del Estado frente a problemas comunitarios Crecimiento demográfico cerca de las áreas de influencia de los Bloques Proyectos políticos que pueden influir en nuestros bloques.	Crear un área responsable de Relaciones Gubernamentales Funciones: Relacionamiento con el Gobierno (locales y central) Mayor acercamiento con Autoridades del Estado.	Gerencia General/Desarrollo Humano
	APRENDIZAJE / RRHH - SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Mayor demanda de personal técnico del mercado hidrocarbúfero	Fortalecimiento del plan de retención del personal técnico, orientado a: - Calidad de vida - Optimización de plan de remuneración variable en función de objetivos alcanzados. - Optimización del plan de capacitación - Ser atractivos como empresa mediante la ejecución de proyectos técnicos.	Gerencia General/Desarrollo Humano

Fuente: Adaptado de información interna de Grupo Synergy E&P Ecuador 2015

Tabla N° 3:

Matriz Oportunidades Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.

	PERSPECTIVAS	FODA	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
O P O R T U N I D A D E S	CLIENTES/MERCADOS	Extensión del contrato del Bloque Tigüino hasta 2021.	Seguimiento en los procesos legal, técnico y financiero por parte del equipo multidisciplinario Monitoreo de la reunión y resolución emitida por el COL	Legal / Operaciones/ Finanzas
	PROCESOS	Reevaluación del potencial del Bloque Ancón	Conformar un Equipo técnico para reevaluar el potencial que se puede lograr en el Bloque prospectos profundos (caracterización de muestras de crudo y gas) Análisis de resultados de sísmica 3d y 2d Investigación de nuevas alternativas de exploración	Operaciones
	PROCESOS	Propuesta de negociación de uso oleoducto y facilidades en Tigüino	Creación de un equipo multidisciplinario que analice la Prefactibilidad de este negocio	Finanzas/operaciones /legal
	CLIENTES/MERCADOS	Cambio en la matriz energética impulsado por el Gobierno	Informe del equipo técnico sobre el proyecto de comercialización de Gas Natural Vehicular en la península de Santa Elena (Ancón) Concluir la negociación con el estado. (Ancón) Realizar el estudio de la disponibilidad real de las reservas de Gas (Ancón) Confirmación y medición real de la producción diaria de Gas	Legal/ Operaciones/ Finanzas/ Gerencia General
	PROCESOS	Participación en licitaciones internacionales y nacionales aprovechando el membrete de Petrobell Inc.	Recabar información referente a las oportunidades de licitación internacional Conformación de un Equipo multidisciplinario para analizar la información obtenida	Legal /Operaciones/Finanzas /Gerencia General
	PROCESOS	Proyecto de Recuperación Secundaria en los Bloques Tigüino y Ancón	Realizar un estudio de viabilidad técnica y económica para los dos Bloques.	Ingeniería / Operaciones

Fuente: Adaptado de información interna de Grupo Synergy E&P Ecuador 2015

Tabla N° 4:

Matriz Debilidades Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.

	PERSPECTIVAS	FODA	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
D E B I L I D A D E S	FINANCIERA	Crédito limitado	Detectar inversionistas	
	CLIENTES/MERCADOS	Lineamientos no claros ante entidades gubernamentales	Definir, redactar y entregar los lineamientos de comunicación a todos los interlocutores	Gerencia General
		Synergy E&P Ecuador no es un grupo prioritario para recibir inversión de Casa Matriz	Establecer la línea base de percepción de la imagen de la organización en el board	Gerencia General
			Volver atractivas las propuestas - generar Impacto	Gerencia General
	PROCESOS	Procesos productivos y administrativos no óptimos	Implementar un plan de integración para optimizar los procesos y generar una adecuada planificación.	Operaciones / Administración
			Integrar o implementar sistemas tecnológicos para mejor gestión de información	IT
		Insuficiente planificación organizacional	Promover y Evaluar la planificación integral e incluyente entre las áreas	DDHH
		Enfoque organizacional orientado más al área administrativa, que al core business	Programar y realizar reuniones exclusivas sobre temas técnicos con la finalidad de corregir oportunidades de mejora y de seguimiento	operaciones
			Enfocar el aporte de las áreas administrativas al área productiva	Líderes de equipos
	APRENDIZAJE / RRHH - SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Políticas para retención y desarrollo de personal insuficientes y deficientes	Potencializar la política y procedimiento de desarrollo profesional que incluya capacitación, compensaciones adicionales y beneficios	DDHH
		Problemas de comunicación organizacional	Fomentar la comunicación entre líderes y equipos de trabajo para aterrizar información empresarial	Líderes de equipos
			Impulsar el crecimiento de comunicación entre departamentos y fomentar el trabajo en equipo	Líderes de equipos
		Estructura técnica insuficiente	Definir planes individuales de desarrollo institucional	DDHH
Comité de Empresa adverso a los intereses de la Organización		Definir interlocutores	Gerencia General / Staff Gerencial	
		Establecer plan de negociación y disminución de conflicto	Gerencia General / Staff Gerencial	

Fuente: Adaptado de información interna de Grupo Synergy E&P Ecuador 2015

Tabla N° 5:

Matriz Fortalezas Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.

	PERSPECTIVAS	FODA	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
F O R T A L E Z A S	FINANCIERA	Finanzas saneadas, líneas de crédito abiertas, liquidez.	Cumplir con el perfil de producción de 1.374.431 barriles.	Director de Operaciones
			Cumplir o mejorar el costo por barril de US.	Director de Operaciones/DDHH / Materiales/ Gerencia Financiera
	CLIENTES/MERCADOS	Extensión del contrato de Ancón	Cumplir con las actividades para la perforación de los 32 pozos en el Bloque GGV	Director de Operaciones / Materiales
			Cumplir con el presupuesto asignado en el anexo B MMUSS 30.1.	
	PROCESOS	Buena relación y credibilidad con el estado y entidades de control	Cumplimiento de la matriz de requisitos legales dentro de la organización.	Gerencia General
			Definir políticas de comunicación y relacionamiento con instituciones del gobierno.	
	APRENDIZAJE / RRHH - SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Certificaciones de sistemas de normas (imagen)	Mantener y certificar las normas vigentes (9001, 14001, 18001)	GSI
			Mantener la adhesión al Pacto Global.	GSI
			Continuar con el proceso de implementación de la norma 26 000 Responsabilidad Social	GSI
	APRENDIZAJE / RRHH - SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Decisión estratégica de mejorar la cultura organizacional y de crecimiento	Continuar con la implementación de la cultura de liderazgo en el grupo con las primeras y segundas líneas.	Gerencia General / Líderes departamentales
Desarrollar un plan de comunicación organizacional interna.				

Fuente: Adaptado de información interna de Grupo Synergy E&P Ecuador 2015

Tabla N° 6:

Matriz de ponderación de amenazas y propuesta de estrategias Consorcio Petrobell Inc Grantmining S.A.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS							
AMENAZAS		ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	CONSECUENCIA	IMPACTO	IMPLEMENTACION	TOTAL
FINANCIERA	Posible deterioro de la economía ecuatoriana que provoque un incremento de inflación	Renegociar las condiciones del contrato con el Estado.	Legal/Finanzas/Operaciones	1	4	1	4
		Realizar una Reingeniería de los procesos y de los recursos	SGI/Operaciones/Desarrollo Humano/ Legal			1	4
	Marco regulatorio y legal cambiante / Inestabilidad País (Riesgo País)	Definir políticas de Relacionamento Gubernamental y dar seguimiento permanente al marco regulatorio y legal en todas las áreas	Gerencia General/Desarrollo Humano	4	3	1	12
	Precio internacional del crudo	Crear un colchón económico siendo rentables / liquidez	Legal/Finanzas/Operaciones	3	4	1	12
Renegociar las condiciones del contrato con el Estado.		Finanzas	1			12	
CLIENTES/MERCADOS	Paralización y/o sabotajes a las operaciones provocadas por las comunidades cercanas a los bloques	Precautelar las instalaciones y personal de campo mediante estrategias de inteligencia interna	Seguridad Fisica	3	3	1	9
		Reforzar la comunicación externa con las comunidades				1	9
	Capacidad y tiempo de respuesta del Estado frente a problemas comunitarios	Crear un área responsable de Relaciones Gubernamentales	Gerencia General/Desarrollo Humano	4	2	1	8
	Crecimiento demográfico cerca de las áreas de influencia de los Bloques	Funciones: Relacionamiento con el Gobierno (locales y central)		3	2		6
Proyectos políticos que pueden influir en nuestros bloques.	Mayor acercamiento con Autoridades del Estado.	2		2	4		
APRENDIZAJE / RRHH - SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Mayor demanda de personal técnico del mercado hidrocarburífero	Fortalecimiento del plan de retención del personal técnico, orientado a: - Calidad de vida - Optimización de plan de remuneración variable en función de objetivos alcanzados. - Optimización del plan de capacitación - Ser atractivos como empresa mediante la ejecución de proyectos técnicos.	Gerencia General/Desarrollo Humano	4	4	1	16

Fuente: Adaptado de información interna de Grupo Synergy E&P Ecuador 2015.

**Anexo III: Cartas de aceptación y confidencialidad entrevistas Consorcio Petrobell
Inc Grantmining S.A.**