



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

INCIDENCIAS GENERADAS POR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 Y OHSAS 18001:2007 EN DYGOIL CÍA. LTDA.

Trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magister
en Administración de Negocios

AUTOR: Ing. Juan Francisco Guerra Bastidas

TUTOR: Dra. CPA. María De la Portilla Vera. MBA.

Ibarra, marzo 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

Como tutor designado a la investigación: “Incidencias generadas por la implementación de las normas internacionales: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 en Dygoil Cía. Ltda.” elaborada por el Ing. Juan Francisco Guerra Bastidas; luego de las revisiones y el asesoramiento pertinente, puedo dar fe que este trabajo de grado cumple satisfactoriamente con los requisitos necesarios para ser presentado ante el jurado calificador designado.

En la ciudad de Ibarra, a los 8 días del mes de febrero de 2012.

Dra. CPA. María De la Portilla Vera. MBA.
TUTOR
CI: 1001133063

APROBACIÓN DEL JURADO

INCIDENCIAS GENERADAS POR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 Y OHSAS 18001:2007 EN DYGOIL CÍA. LTDA.

Autor: Ing. Juan Francisco Guerra Bastidas

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente Jurado Calificador, a los 31 días del mes de marzo de 2012.

Eco. Manuel Corrales R. MSC.

CI:

Dr. CPA. Eduardo Lara V. MSC.

CI:

Ing. Fernando Valenzuela B. MSC.

CI:

DEDICATORIA

A mi Padre (+), mi madre y mi hermana, que con su voluntad y cariño generaron en mi el equilibrio adecuado para poder cristalizar exitosamente este objetivo.

A César Rubén Guerra (+), promotor principal de este objetivo; amigo insustituible, el compromiso está cumplido.

Juan Francisco

RECONOCIMIENTO

A la Universidad Técnica del Norte, en especial al Instituto de Postgrado, fuente probada de infinita sabiduría, formadora de profesionales íntegros, preparados para liderar a las organizaciones del futuro.

Al selecto grupo de docentes; de todos y cada uno me llevo sus enseñanzas, muchas gracias por el conocimiento impartido.

A las autoridades de la universidad, con una simple mirada, se puede cuantificar el inmenso valor de la gestión realizada.

A mi tutor, Dra. María De la Portilla, por el tiempo, la paciencia y la guía prestada.

Agradezco profundamente a mi empresa, Dygoil Cía. Ltda., por todas las facilidades prestadas durante este período de estudio.

El autor

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN DEL JURADO	iii
DEDICATORIA	iv
RECONOCIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
LISTADO DE SIGLAS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
SUMMARY	xvii
CAPÍTULO I - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
Contextualización del problema	1
<i>Antecedentes</i>	3
<i>Situación actual del problema</i>	5
<i>Prospectiva</i>	6
Planteamiento del problema	7
<i>Formulación del problema</i>	8
Objetivos de la investigación.....	8
<i>Objetivos generales</i>	8
<i>Objetivos específicos</i>	8
Preguntas de investigación.....	9
Justificación.....	10
Viabilidad.....	10
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	12
Dygoil Consultoría y Servicios Petroleros Cía. Ltda.	12
<i>Servicios que oferta Dygoil Cía. Ltda.</i>	12
Wireline o cable de acero	13
Workover o reacondicionamiento de pozos	13
Servicios técnicos especializados (STE).....	14
Los sistemas de gestión de Dygoil Cía. Ltda.	14
<i>Visión</i>	16

<i>Misión</i>	16
<i>Política de calidad</i>	17
<i>Política ambiental</i>	17
<i>Política de seguridad y salud en el trabajo</i>	17
<i>Alcance integrado de gestión</i>	17
<i>Exclusiones permitidas</i>	18
<i>Generalidades ISO y OHSAS</i>	18
<i>¿Qué es la ISO?</i>	18
<i>¿Cómo nacen las ISO?</i>	18
<i>¿Cómo nacen las OHSAS?</i>	19
<i>¿Qué es un estándar?</i>	20
<i>Nomenclatura de las normas</i>	21
<i>Las Normas ISO 9000 y los sistemas de gestión de la calidad</i>	22
<i>El sistema de gestión de la calidad</i>	22
<i>La familia ISO 9000</i>	22
<i>La Norma ISO 9001:2008</i>	23
<i>Principios de la gestión de la calidad según las normas ISO 9000</i>	25
<i>La Norma ISO 14001:2004 y los sistemas de gestión ambiental</i>	26
<i>¿Qué es un sistema de gestión ambiental?</i>	26
<i>Principales definiciones de la gestión ambiental</i>	27
<i>La gestión ambiental y las economías sustentables</i>	28
<i>Áreas normativas y legales de la gestión ambiental</i>	29
<i>La Norma ISO 14001:2004</i>	30
<i>La Familia ISO 14000</i>	31
<i>Los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo</i>	32
<i>La Norma OHSAS 18001:2007</i>	32
<i>La familia OHSAS 18000</i>	34
<i>El proceso de certificación</i>	35
<i>¿Qué es una certificación?</i>	35
<i>Pasos para obtener una certificación</i>	36
<i>¿Qué es una acreditación?</i>	37
<i>Mantenimiento de la certificación</i>	37
<i>Introducción a las incidencias</i>	39
<i>Incidencias generales de implementación</i>	39
<i>Incidencias actitudinales</i>	39
<i>Incidencias de la alta dirección</i>	39
<i>Incidencias de motivación</i>	40

<i>Incidencias de conceptualización</i>	40
<i>Incidencias psicológicas</i>	40
<i>Incidencias económicas</i>	40
<i>Incidencias geopolíticas</i>	40
<i>Incidencias de mercado</i>	40
Conceptos básicos de la gestión	41
El papel de la alta dirección dentro de la gestión empresarial.....	41
Estilos de dirección.....	44
Estilos de liderazgo.....	45
Comparativos entre los diferentes modelos de gestión de la calidad	45
Motivación del personal	47
<i>Conceptos de motivación</i>	47
<i>Factores de motivación no monetarios</i>	48
<i>Costo de la calidad</i>	49
<i>Costo de la mala calidad</i>	50
<i>Costo de prevención de la calidad</i>	51
<i>Costo de evaluación de la calidad</i>	53
<i>Costos internos de la mala calidad</i>	54
<i>Costos externos de la mala calidad</i>	56
CAPÍTULO III - METODOLOGÍA	57
Tipo de investigación	57
Diseño de la investigación	57
Definición de variables.....	58
Operacionalización de variables	59
Población y muestra	61
Métodos.....	65
Técnicas o instrumentos.....	65
Validación de instrumentos.....	66
Procedimiento seguido en la recopilación de la información	67
Proceso para la obtención de resultados	70
Proceso para la elaboración de la propuesta	70
Valor práctico de la investigación.....	70

CAPÍTULO IV - ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	72
Análisis e interpretación de resultados.....	72
<i>Incidencias generales de implementación.....</i>	73
<i>Resultados de las preguntas aplicadas.....</i>	74
<i>Incidencias actitudinales.....</i>	82
<i>Resultados de las preguntas.....</i>	83
<i>Incidencias de alta dirección.....</i>	87
<i>Resultados de las preguntas.....</i>	88
<i>Incidencias de motivación.....</i>	96
<i>Resultados de las preguntas.....</i>	97
<i>Incidencias de conceptualización.....</i>	99
<i>Resultados de las preguntas.....</i>	99
<i>Incidencias psicológicas.....</i>	103
<i>Resultados de las preguntas.....</i>	104
<i>Incidencias económicas.....</i>	108
<i>Resultados de las preguntas.....</i>	109
<i>Incidencias geopolíticas.....</i>	122
<i>Resultado de las preguntas.....</i>	123
<i>Incidencias estructurales.....</i>	130
<i>Resultados de las preguntas.....</i>	130
<i>Incidencias de mercado.....</i>	134
<i>Resultado de las preguntas.....</i>	135
<i>Apreciaciones espontáneas de los usuarios.....</i>	136
Discusión de resultados.....	137
Contrastación de los resultados con las preguntas de investigación.....	149
<i>Incidencias generadas.....</i>	150
<i>Incidencias generales de implementación.....</i>	150
<i>Incidencias actitudinales.....</i>	151
<i>Incidencias psicológicas.....</i>	151
<i>Incidencias de alta dirección.....</i>	152
<i>Incidencias de motivación.....</i>	153
<i>Incidencias de conceptualización.....</i>	153
<i>Incidencias económicas.....</i>	154
<i>Incidencias geopolíticas.....</i>	156
<i>Incidencias estructurales.....</i>	157
<i>Incidencias de mercado.....</i>	157

CAPÍTULO V - PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	161
Antecedentes.....	161
Justificación o propósito.....	162
Base teórica.....	163
Objetivos.....	164
Descripción de la propuesta.....	164
Beneficiarios	167
Diseño técnico de la propuesta.....	167
<i>Generalidades</i>	168
<i>Resumen de los problemas actuales.</i>	168
<i>A quien está dirigida</i>	170
<i>Identificación de la alta dirección y del personal de apoyo</i>	171
<i>Estructura general de la propuesta</i>	172
<i>Guía de seguimiento de la propuesta</i>	173
Desarrollo de la propuesta.....	174
Etapa 1	174
<i>I y II. Cambio del estilo de dirección y recuperación del liderazgo</i>	174
<i>Proceso de cambio del estilo de dirección y recuperación del liderazgo</i>	176
<i>Fase 1: Estilo de dirección autocrático y liderazgo autoritario</i>	177
<i>Fase 2: Estilo de dirección democrático y liderazgo participativo</i>	178
<i>Fase 3 Estilo de dirección participativo y liderazgo liberal</i>	179
<i>III. Conformación del equipo de trabajo</i>	180
<i>Consejo Técnico de los Sistemas de Gestión de Dygoil Cía. Ltda.</i>	181
Etapa 2	181
<i>IV. Reestructuración del factor estratégico</i>	181
<i>Compromiso de la dirección</i>	183
<i>Conocimiento y preparación</i>	184
<i>Unificación de criterios</i>	186
<i>Aplicación objetiva de los sistemas de gestión</i>	186
<i>Seguimiento gerencial</i>	187
<i>V. Reestructuración del factor humano</i>	188
<i>Participación de todo el personal de la empresa</i>	188
<i>Motivación y reconocimiento</i>	189
<i>Modelo general de motivación.</i>	192
<i>Plan de motivación.</i>	193
<i>Capacitación</i>	195

<i>Proceso de capacitación</i>	197
<i>Plan de carrera</i>	198
<i>Ambiente propicio para el plan de carrera</i>	199
<i>Algunos procedimientos que la empresa debería tener definidos</i>	200
<i>Consideraciones del candidato al plan de carrera</i>	200
<i>Pasos para implementar el plan de carrera</i>	201
<i>VI. Reestructuración del factor estructural</i>	201
<i>Departamento de Gestión y Difusión Empresarial</i>	202
<i>Características del departamento</i>	202
<i>Funciones del departamento</i>	202
<i>Relacionadas con los sistemas de gestión</i>	202
<i>Relacionadas con la comunicación</i>	203
<i>Estructura del Departamento de Gestión y Difusión Empresarial</i>	204
<i>Empoderamiento del departamento</i>	205
<i>VII. Reestructuración del factor económico</i>	206
<i>Identificación de recursos</i>	209
<i>Diseño administrativo</i>	214
<i>Determinación de impactos</i>	214
<i>Impacto económico</i>	214
<i>Impacto social</i>	215
<i>Impacto cultural</i>	216
<i>Impacto ecológico</i>	216
<i>Análisis general de los impactos determinados</i>	217
<i>Validación de la propuesta</i>	218
<i>Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta</i>	219
CONCLUSIONES	222
RECOMENDACIONES	226
BIBLIOGRAFÍA	230
LINCOGRAFÍA	232
ANEXOS	236
Anexo 1:	236
<i>Encuestas</i>	236

Anexo 2	242
<i>Apreciaciones espontáneas de los usuarios</i>	242
Anexo 3	253
<i>Certificaciones</i>	253
<i>Certificación ISO 9001:2008</i>	253
<i>Certificación ISO 14001:2004</i>	254
<i>Certificación OHSAS 18001:2007</i>	255
Anexo 4	256
<i>Matriz de indicadores de Dygoil Cía. Ltda.</i>	256
Anexo 5	259
<i>Acta de validación de la propuesta</i>	259

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tiempo de participación activa en los sistemas de gestión.....	74
Gráfico 2: Proceso de implementación de mayor agrado.....	75
Gráfico 3: Usuarios de los sistemas de gestión en la actualidad.....	76
Gráfico 4: Sistema de gestión que le agrada más actualmente.....	77
Gráfico 5: Sistema de gestión con mayor compromiso	77
Gráfico 6: Sistema de gestión con menor compromiso	78
Gráfico 7: Sistema de gestión con mayor liderazgo	79
Gráfico 8: Importancia del liderazgo del instructor en la implementación	80
Gráfico 9: Causa principal para la pérdida del compromiso	81
Gráfico 10: Sistema de gestión que volvería a certificar.....	82
Gráfico 11: Porcentaje del personal que participa activamente en la gestión.....	83
Gráfico 12: Personal que debería participar en los sistemas de gestión	84
Gráfico 13: Pérdida del sentido de colaboración y compromiso	84
Gráfico 14: Grupo que primero abandona el compromiso adquirido	85
Gráfico 15: Grupo organizacional que debería tener mayor compromiso.....	86
Gráfico 16: Aspectos que se debe encaminar.....	86
Gráfico 17: Participación de la gerencia.....	88
Gráfico 18: Conocimiento de las certificaciones de Dygoil	88
Gráfico 19: Conocimiento de los principales conceptos de la gestión	89
Gráfico 20: Conocimiento de los objetivos anuales de gestión.....	90
Gráfico 21: Utilización de los indicadores de gestión	91
Gráfico 22: Revisión de los documentos de los sistemas de gestión	91
Gráfico 23: Certificar o no certificar un sistema implementado.....	93
Gráfico 24: Creación de un departamento exclusivo de gestión.....	94
Gráfico 25: Sistemas de gestión y accionistas	94
Gráfico 26: Actitud que proyecta el personal.....	95
Gráfico 27: Mayor participación de la alta dirección en los sistemas.....	96
Gráfico 28: El problema de la falta de motivación	98
Gráfico 29: Conocimiento de la alta dirección sobre sistemas de gestión	100
Gráfico 30: Funcionalidad de los sistemas de gestión.....	101
Gráfico 31: Los sistemas de gestión y la solución total de los problemas	101
Gráfico 32: Incremento de la burocracia debido los sistemas de gestión	102
Gráfico 33: Sistemas de gestión y cultura empresarial.....	103
Gráfico 34: Temores generados por la implementación	104

Gráfico 35: Incremento de trabajo debido a los sistemas de gestión.....	105
Gráfico 36: Aprendizaje personal por los sistemas de gestión	106
Gráfico 37: Sistema de gestión que le ha servido más en el trabajo	106
Gráfico 38: Sistema de gestión que más le ha servido al personal	107
Gráfico 39: Mejor preparación debido a los sistemas de gestión.....	108
Gráfico 40: Rentabilidad económica generada por los sistemas de gestión	110
Gráfico 41: Información previa de las inversiones.....	111
Gráfico 42: Requerimiento de más Información económica del asesor	112
Gráfico 43: Percepción de la inversión económica en sistemas de gestión.....	112
Gráfico 44: Incremento de costos de producción por sistemas de gestión	114
Gráfico 45: Conocimiento del incremento de costos por sistemas de gestión	115
Gráfico 46: Aporte mensual para sistemas de gestión por proyecto.....	116
Gráfico 47: Procedimientos existentes para la asignación de recursos	116
Gráfico 48: Sistemas que demandan mayor inversión	117
Gráfico 49: Inversión según registros contables.....	118
Gráfico 50: Inversiones más significativas de gestión	118
Gráfico 51: Procedimiento para recuperación de costos de gestión	119
Gráfico 52: Análisis costo beneficio de la gestión	120
Gráfico 53: Implementación con mayor demanda de RRHH	121
Gráfico 54: Proyección del negocio de asesoramiento ISO.....	122
Gráfico 55: Ventaja competitiva con las compañías estatales.....	124
Gráfico 56: Ventaja competitiva con las compañías privadas.....	124
Gráfico 57: Motivación del estado a las empresas certificadas	126
Gráfico 58: Exigencia de certificaciones por las empresas privadas	127
Gráfico 59: Dygoil sin ISO, y el trabajo con las empresas privadas.....	128
Gráfico 60: Proyección de los sistemas de gestión como política de estado	128
Gráfico 61: Consideraciones del usuario a pesar de la negativa estatal.....	129
Gráfico 62: Conveniencia de implementar sistemas de gestión	130
Gráfico 63: Orden de implementación de los sistemas	131
Gráfico 64: Mejoramiento en los servicios prestados	132
Gráfico 65: Servicios ejecutados bajo administración por procesos	132
Gráfico 66: Predisposición del personal hacia la mejora continua.....	133
Gráfico 67: Compendio legal por los sistemas de gestión.....	134
Gráfico 68: Oportunidades generadas por los sistemas de gestión.....	135
Gráfico 69: Consecuencias de no disponer sistemas de gestión.....	135
Gráfico 70: Apertura de nuevos mercados internacionales	136

LISTADO DE SIGLAS

AD:	Alta Dirección
BSI:	British Standards Institution - Instituto Británico de Estandarización
BV:	Bureau Veritas
BVQi:	Bureau Veritas Quito
CTSG:	Consejo Técnico de los Sistemas de Gestión
Dygoil:	Dávalos y Guerra petróleos.
GG:	Gerente General
GP:	Gerentes de Proyecto
EFGM:	Europea Foundation Quality Managment Fundación Europea para la Gestión de la Calidad
HES:	Health Environment Safety – Salud, Ambiente y Seguridad
IESS:	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
ISO:	International Organization for Standardization Organización Internacional para la Estandarización
JD:	Jefes Departamentales
MGA	Manual de Gestión Ambiental
MGC	Manual de Gestión de Calidad
MGSST	Manual de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
OAE:	Organismo de Acreditación Ecuatoriano
OHSAS:	Occupational Health and Safety Management Systems Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional
PHVA:	Planificar, hacer, verificar, actuar
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RD:	Representante de la Dirección
RRHH:	Recursos Humanos
SG:	Sistemas de Gestión / Sistema de Gestión
SGA:	Sistema de Gestión Ambiental
SGC:	Sistema de Gestión de Calidad
SGSST:	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
STE:	Servicios Técnicos Especializados
WL:	Wireline
WK:	Workover
5`S	Sort Set in Order Shine Standardize Sustain Separar, ordenar, limpiar, estandarizar, disciplina

INCIDENCIAS GENERADAS POR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES: ISO 9001-2008, ISO 14001-2004 Y OHSAS 18001-2007 EN DYGOIL CÍA. LTDA.

Autor: Ing. Juan Francisco Guerra Bastidas
Tutor: Dra. CPA: María De la Portilla Vera. MBA.
Año: 2012

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de determinar y analizar las diversas incidencias generadas en Dygoil Cía. Ltda., por efecto de la implementación de las normas internacionales: ISO 9001:2008 (sistema de gestión de la calidad), ISO 14001:2004 (sistema de gestión ambiental) y OHSAS 18001:2008 (sistema de seguridad y salud en el trabajo); y cómo influyen en el desempeño global de la organización. Está diseñada para niveles directivos, orientando continuamente a la utilización de mejores prácticas administrativas que permitan consolidar el manejo integral de los estándares implementados. Con la finalidad de comprobar científicamente lo investigado, se estructuró un marco teórico basado en la investigación bibliográfica, en el cual se esclarecen aspectos que colaboraron a la construcción de la solución. Para establecer la situación actual del problema, se recurrió a la investigación exploratoria, descriptiva y propositiva, con un enfoque cuali-cuantitativo. Se aplicó instrumentos como la encuesta y la entrevista, los mismos que fueron validados por juicio de expertos en la materia. Se utilizó también el método científico y el deductivo-inductivo. Los resultados del proceso dieron a conocer que Dygoil todavía no cuenta con una filosofía de cultura de gestión organizacional establecida, situación que limita la correcta aplicación de los sistemas ISO y OHSAS en la empresa. Se evidencia además, falta de compromiso y motivación por parte del personal, lo que ha llevado a la pérdida considerable del interés de manera generalizada. Para corregir las debilidades encontradas, se plantea la implementación de una propuesta de mejora, basada en el cambio del estilo de dirección y la recuperación del liderazgo; a través de la reestructuración de los factores: humano, estratégico, estructural y económico.

EFFECTS GENERATED BY THE IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL STANDARDS: ISO 9001-2008, ISO 14001-2004 and OHSAS 18001-2007 IN DYGOIL CÍA. LTDA.

Author: Ing. Juan Francisco Guerra Bastidas
Tutor: CPA. María De la Portilla Vera. MBA.
Year: 2012

SUMMARY

This research work was carried out to identify and analyze the various incidents generated in Dygoil Cía. Ltda. as a result of the implementation of international standards: ISO 9001:2008 (system quality management), ISO 14001:2004 (environmental management system) and OHSAS 18001:2008 (system safety and health at work) and how they influence the overall performance of the organization. It is designed for management level, continually guiding the use of best management practices to consolidate the comprehensive management of the standards in place. In order to prove scientifically the investigation there is a structured framework based on research literature, in which we clarify aspects that contributed to the construction of the solution. To establish the current status of the problem, we resorted to exploratory research, descriptive and purposeful, with qualitative and quantitative approach. Instruments as the survey were used, as well as interviews. They were validated by experts in the field. We also used the scientific method and the deductive-inductive method. The results announced that Dygoil still does not have a philosophy of organizational management culture established, a situation that limits the proper application of the ISO and OHSAS systems in the company. It is also evidenced lack of commitment and motivation of staff, which has led to considerable loss of interest across the board. To correct the weaknesses identified, we propose the implementation of a proposed improvement, based on the change of management style and the recovery of leadership through the restructuring of factors: human, strategic, structural and economic.

CAPÍTULO I - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Contextualización del problema

Las múltiples exigencias que demanda el mundo globalizado, ha obligado a las organizaciones a la búsqueda permanente de nuevas metodologías que permitan consolidar la gestión técnica y administrativa de sus recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Herramientas como: ISO, OHSAS, planificación estratégica, balanced scorecard, 5'S, comercio justo, entre otras; se han convertido en la columna vertebral de las empresas del futuro; de tal manera, que aquellas que no tengan la predisposición de implementarlas caminan rumbo a un fracaso anunciado.

En los países en desarrollo, la tendencia a adoptar estos estándares internacionales es muy alta, una empresa certificada, exige a sus clientes y proveedores a certificarse; situación que genera un efecto multiplicativo entre la mayoría de las empresas del entorno.

El Ecuador es un claro ejemplo de este proceso evolutivo, sobre todo en el sector petrolero, donde las grandes compañías operadoras transnacionales, exigen a las compañías proveedoras de servicios presentar certificados que acrediten por lo menos el manejo sistémico de su gestión ambiental, de calidad, de seguridad y salud en el trabajo.

Con estos antecedentes se puede concluir, que la implementación de estas herramientas de administración contemporánea, hoy en día ya no son un lujoso desafío inalcanzable, más bien se han convertido en un requisito básico y fundamental de las organizaciones.

La decisión de aceptar este tipo de responsabilidades recae directamente en la alta dirección (en adelante AD), la cual debe tener una sólida base de conocimientos que le permita analizar las incidencias que pudieran generar estos procesos, desde la implementación, pasando por la certificación, hasta llegar al mantenimiento.

Con el objetivo de ayudar a los ejecutivos encargados de liderar adecuadamente esta cultura de cambio; la investigación se realizó en una empresa que ya cuenta con tres sistemas de gestión debidamente implementados y certificados.

Se trata de Dygoil Consultoría y Servicios Petroleros Cía. Ltda., más conocida como Dygoil Cía. Ltda., donde se investigó las incidencias generadas por la implementación de las normas internacionales: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007.

Se documentó las experiencias que vivió Dygoil, en las distintas etapas de este proceso, se expuso los errores, los aciertos, las fortalezas, las debilidades, la actitud que debe tomar la gerencia, los ejecutivos, los asesores y el personal a cargo.

Se consideró globalmente el manejo del aspecto económico de la gestión, el aspecto competitivo, estructural, humano, psicológico y operativo; todo esto con la finalidad de establecer la importancia que tienen los sistemas ISO y OHSAS para la empresa.

La información recopilada permitió determinar de manera clara y precisa la situación actual de la empresa. Para lo cual se presentó una propuesta propositiva de mejora que permita consolidar el manejo y administración de los sistemas de gestión implementados en Dygoil Cía. Ltda.

Antecedentes

Dygoil Consultoría y Servicios Petroleros Cía. Ltda., es una empresa ciento por ciento ecuatoriana, dedicada a brindar servicios petroleros, consultoría y representaciones en las diferentes áreas de la industria hidrocarburífera nacional.

Se constituyó en el año de 1986 con la visión de dos jóvenes ingenieros en petroleros: Mauro Dávalos Cordero y César Guerra Navarrete, de cuyos apellidos nace la denominación de Dygoil.

Dygoil Cía. Ltda., fue la primera empresa nacional que enfrentó el desafío de incursionar en áreas tan especializadas y complejas como las petroleras, es por eso que se ha ganado la denominación "pioneros en servicios petroleros nacionales".

En 1987, arranca sus actividades con el suministro e instalación de balancines para el sistema de levantamiento artificial del Campo Bermejo.

En este mismo año provee los equipos y facilidades de producción de superficie, para la compañía ORYX en el Campo Coca Payamino, así como también todo el equipo del sistema contra incendios con la cooperación de la empresa norteamericana Clipper Energy International, de Houston, Texas.

Al mismo tiempo inicia una larga relación comercial para la compra y venta de crudo a Petroecuador con la empresa coreana Lucky Goldstar, L.G. International Corporation, relación que se mantiene hasta la presente fecha, actualmente bajo el nombre de GS CALTEX CORP, y que ha permitido al Ecuador sostener una balanza comercial favorable con Corea del Sur.

En el año 1988 el Banco Mundial conjuntamente con el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) contrató a Dygoil la consultoría para elaborar el documento "Situación energética del Ecuador: análisis de los problemas actuales, lineamiento de la política a corto y mediano plazo y repercusiones sobre la economía".

En 1989 inicia los servicios de: cable de acero (wireline / slickline), pistonéo (swab) y provisión de personal, apoyando al desarrollo de las áreas técnicas y administrativas del sector, cubriendo 45 campos petroleros de la Región Amazónica, el Complejo Industrial de Shushufindi y la Refinería de Esmeraldas.

En 1990 con el primer equipo de perforación IDECO-1000 de su propiedad, inicia los servicios de perforación en la Península de Santa Elena donde perfora 24 pozos de profundidades entre 2.000 y 7.000 pies para la compañía Tripetrol.

En 1993 y durante 4 años se encarga de la operación y mantenimiento del equipo de perforación IH-4000 de Petroproducción, perforando un total de 48 pozos.

En 1994 inicia los servicios de reacondicionamiento de pozos (workover) en los campos de Petroproducción.

En el año 2001, nuevamente Dygoil es la pionera en firmar dos contratos con Petroproducción de servicios integrados de exploración y explotación, denominados: “alianzas operativas” para el incremento de la producción en los campos Atacapi Parahuacu y Víctor Hugo Rúaless de la Región Amazónica.

En el 2007 – 2008 rompe sus esquemas y junto con el Consorcio Petrolero Amazónico, gana la licitación internacional para la exploración y explotación de tres campos marginales de la Región Amazónica.

En el año 2008, por su experiencia y calidad en sus servicios, Dygoil. Cía. Ltda., fue reconocida como Empresa Operadora de Campos Petroleros.

En estos años de fructífera labor, Dygoil ha realizado los mayores esfuerzos para día a día mantener su lema “la excelencia en el servicio”, lo que ha sido reconocido por clientes nacionales y extranjeros; prueba de ello son las certificaciones adquiridas: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 Y OHSAS 18001:2007.

La oficina matriz de Dygoil Cía. Ltda., está ubicada en la ciudad de Quito, en la Av. República de El Salvador 309 y Suiza. Cuenta con tres campamentos base en: Nueva Loja (Lago Agrio), Francisco de Orellana (El Coca) y Shushufindi, además de campamentos para alojamiento de personal y campamentos móviles casi en todas los lugares de la Región Amazónica.

Situación actual del problema

Dygoil Cía. Ltda., cuenta hasta la fecha con tres sistemas de gestión debidamente implementados y certificados:

- Sistema de Gestión de Calidad: ISO 9001: 2008 (en adelante SGC)
- Sistema de Gestión Ambiental: ISO 14001: 2004 (en adelante SGA)
- Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo: OHSAS 18001: 2007 (en adelante SGSST)

La implementación de dichos sistemas, comienza a principios del año 2004 con ISO 9001:2000, obteniendo la certificación de calidad el 6 de septiembre del 2005, con la empresa certificadora Bureau Veritas, cuyo proceso fue acreditado por la empresa brasileña Anab Acredited.

En el segundo trimestre del año 2006 empezó a implementar ISO 14001:2004, alcanzando la certificación ambiental el 18 de abril del 2007 con las mismas empresas certificadoras y acreditadoras.

A finales del mismo año decidió implementar un sistema de seguridad y salud en el trabajo, de tal manera que en octubre del 2009 se realiza el primer intento de certificación OHSAS 18001:2007, intento que resultara fallido en auditoría de certificación ejecutada por Bureau Veritas.

Se toman las respectivas acciones correctivas, solucionando todas las no conformidades levantadas, hasta que el 21 de octubre del 2010, Dygoil Cía. Ltda., obtiene la certificación de su SGSST OHSAS 18001:2007.

Este proceso fue certificado por Bureau Veritas y acreditado por la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia.

En la actualidad estos SG se encuentran en pleno proceso de funcionamiento, y ya están en la etapa de mantenimiento, evaluación y seguimiento.

Sin embargo, la correcta aplicación de los mismos no está debidamente consolidada, existen muchas dificultades internas que no se han solucionado y que influyen negativamente en todos los procesos organizativos, especialmente relacionados con la falta de compromiso y motivación del personal, lo que afecta directamente a productividad de la empresa y a los SG.

Es por esto, que aparece la necesidad urgente de realizar una investigación técnica y profesional, que permita determinar la situación actual de la empresa; la cual está enfocada en la identificación y análisis de las diversas incidencias que ha generado la implementación de los SG.

Prospectiva

El carácter de este trabajo de investigación es propositivo, proyectándose en cada momento al futuro de la empresa, ya que se estudió y analizó aspectos muy relevantes, cuya solución incide estratégicamente en toda la estructura de la organización.

La correcta utilización de cualquier herramienta de administración contemporánea, ha llevado a grandes compañías multinacionales a experimentar varios casos comprobados de éxito corporativo.

Esta investigación, encamina a Dygoil a tener una idea clara de su situación actual y a aplicar una propuesta que le permita mejorar sus SG, enfocados en la generación de una cultura de gestión técnico - administrativa empresarial en todos sus procesos.

Así se intenta crear mecanismos que permitan la sustentabilidad estratégica, económica, humana y estructural de la empresa, mediante la reestructuración del manejo de los SGC, SGA y SGSST de Dygoil Cía. Ltda.

Planteamiento del problema

Una vez implementados los tres sistemas de gestión: de calidad ISO 9001:2008, ambiental ISO 14001:2004, seguridad y salud en el trabajo SGSST OHSAS 18001:2007, surgieron algunas interrogantes provenientes de diferentes sectores de la organización.

Los accionistas se preguntaban si valió la pena invertir y seguir invirtiendo en SG, la gerencia general si se está utilizando bien los recursos de la empresa.

El Consejo Técnico de Sistemas de Gestión, en adelante CTSG se cuestionaba si están funcionando los sistemas como se planificó en un inicio, y si están ayudando al crecimiento de la compañía.

Otra interrogante fue el costo de la calidad, de la seguridad y de la prevención de medio ambiente; a tal punto que asumían que por motivo de la certificación de ISO y/u OHSAS se elevaron considerablemente los costos de producción.

Los trabajadores, los clientes y los proveedores se preguntaban, qué ganó Dygoil con ISO; qué ganan ellos y como comprueban el mejoramiento entre un antes y un después de haber certificado.

Por estas inquietudes, porque no se aplicaron correctamente los procedimientos legislados en los sistemas, por la falta de motivación al personal, por la pérdida alarmante de liderazgo, el mal manejo económico, entre otras; surgió la necesidad de analizar dónde inicia el problema de los SG de Dygoil, y la mejor alternativa fue investigar las incidencias generadas en la empresa por efecto de la implementación de estos procesos.

Las interrogantes planteadas, alteran el normal desenvolvimiento de la empresa, y se han convertido en agentes determinantes del éxito o de la gestión general.

Para solucionar los inconvenientes, todos los factores positivos y negativos obtenidos de esta investigación, se consolidaron en una propuesta de carácter propositivo, para mejorar el manejo y la administración de dichos sistema.

Con estos antecedentes, el problema se lo plantea de la siguiente manera.

Formulación del problema

¿Qué incidencias generó la implementación de las normas internacionales: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 Y OHSAS 18001:2007 en Dygoil Cía. Ltda.?

Objetivos de la investigación

Objetivos generales

- Identificar las incidencias que generó la implementación de las normas internacionales: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 Y OHSAS 1800:2007 en Dygoil Cía. Ltda.
- Elaborar una propuesta estratégica que permita mejorar el manejo y la administración de los sistemas gestión ISO y OHSAS de la empresa.

Objetivos específicos

- Organizar las incidencias encontradas en los siguientes grupos: generales, actitudinales, motivacionales, estructurales, de alta dirección, de conceptualización, psicológicas, económicas, geopolíticas y de mercado.

- Identificar los errores que se cometieron en la implementación de los sistemas ISO y OHSAS de la empresa.
- Analizar las consecuencias que tendría Dygoil si no tuviera o perdiera estas certificaciones internacionales.
- Determinar según los libros contables de la empresa, el valor invertido por Dygoil hasta la fecha en gestión integral.
- Establecer el grado de compromiso, cultura empresarial, concientización, motivación y liderazgo que tiene en la actualidad el personal de la empresa con respecto a los sistemas de gestión.

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las incidencias: generales, actitudinales, motivacionales, estructurales, de alta dirección, de conceptualización, psicológicas, económicas, geopolíticas y de mercado generadas en Dygoil por la implementación de los sistemas de gestión: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001?
- ¿Cuáles fueron los principales errores que se cometieron en la implementación de los sistemas ISO y OHSAS de la empresa?
- ¿Cuáles serían las consecuencias para la empresa, si no contara o perdiera estas certificaciones?
- ¿Cuánto ha invertido Dygoil hasta la fecha en gestión integral?
- ¿Cuál es el grado de compromiso, motivación, liderazgo y cultura empresarial que tiene en la actualidad el personal de la empresa, con relación a los SG implementados?

Justificación

La gran cantidad de recursos humanos, tecnológicos y económicos que se invirtieron en la implementación de los SG de Dygoil Cía. Ltda., más el tiempo asignado por el personal que colaboró con estos procesos, desde la AD hasta el personal operativo y de servicios; consientes de las diferentes exigencias que demanda el mercado nacional e internacional actual, son un conjunto evidente de elementos que permiten justificar la realización de esta investigación.

Para esto, hay que mencionar un factor muy importante, se observa la pérdida considerable del interés y compromiso del personal hacia los SG; cabe recalcar sin embargo, que esta situación no siempre fue de esta manera, por lo tanto, la necesidad de estudiar las incidencias que trae la implementación de estos sistemas es de carácter inmediato.

Otro punto para justificar este trabajo, es pensar en el supuesto caso de que la empresa perdiera o no tuviera estas certificaciones internacionales, y analizar detenidamente sus respectivas consecuencias.

Para reforzar lo comentado, no hay que olvidar que todas las empresas hoy en día trabajan proponiéndose en todo momento el mejoramiento continuo, en armonía con la naturaleza, cuidando de salud y seguridad de sus trabajadores.

A nivel de la sociedad, en especial en Imbabura, este trabajo ayudará mucho a los profesionales que deseen explotar el área de las certificaciones ISO y OHSAS, ya que en el norte del país este campo recién se lo está explotando.

Viabilidad

El estudio, análisis e interpretación de las diversas incidencias causadas por efecto de la implementación, certificación y mantenimiento de los SGC, SGA y SGSST en Dygoil Cía. Ltda., se convirtió en un factor determinante para el correcto funcionamiento de los sistemas de gestión, y de la empresa en general.

La viabilidad de la investigación está sustentada por el compromiso asumido por los directivos de la organización de proveer todos los recursos necesarios que este estudio requiera.

La empresa facilitó al investigador el acceso a todo tipo de información referente a SG, teniendo así, amplia apertura de las instalaciones, medios físicos magnéticos y el recurso humano que se requirió.

De igual manera, Dygoil asumió los costos de papelería y logística; proporcionando al investigador movilización aérea y terrestre, alimentación y estadía fuera de la ciudad de Quito, cuando la ocasión ameritó.

La viabilidad política es muy positiva, ya que en la actualidad en la empresa se están experimentando momentos de cambio estratégicos y estructurales de gran consideración; los cuales están enfocados en el establecimiento de una cultura de gestión organizacional sólida y permanente.

Económicamente la investigación es cien por ciento viable, ya que aplicando adecuadamente la alternativa de mejora propuesta, se perfeccionarán los procesos productivos y administrativos de los SG de Dygoil, situación que automáticamente genera una mejor rentabilidad para la empresa.

Todos estos factores, sumados a la disponibilidad de documentos relacionada a normas internacionales, bibliografía orientada a la implementación, mejoramiento y administración de SG, encuestas y documentos existentes en la empresa; hicieron posible la viabilidad de la presente investigación.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

Dygoil Consultoría y Servicios Petroleros Cía. Ltda.

En la actualidad Dygoil Cía. Ltda., es una de las empresas ecuatorianas más grande de consultoría y prestación de servicios petroleros. El liderazgo y la trayectoria obtenida de 25 años de trabajo, le han permitido consolidar su presencia en el mercado hidrocarburífero nacional, con miras de extenderse hacia el exterior.

Por ser la primera compañía nacional en la prestación de este tipo de servicios, Dygoil tuvo que competir con grandes consorcios multinacionales, obligándola a aplicar los mismos estándares de gestión, en todos sus trabajos realizados.

En la actualidad, Dygoil cuenta con tres sistemas de gestión debidamente implementados y certificados internacionalmente: ISO 9001:2008 sistema de gestión de la calidad, ISO 14001:2004 sistema de gestión ambiental y OHSAS 18001:2007 sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Servicios que oferta Dygoil Cía. Ltda.

- Servicios de reacondicionamiento de pozos (workover)*
- Servicios de cable de hacer (wireline)*
- Registro e interpretación de presiones (wireline)*
- Servicios integrados de exploración y explotación (sísmica, perforación)
- Servicios técnicos especializados*
- Comercialización de petróleo y derivados a través de nuestra representada G.S. Caltex Corporation de Korea.

Los servicios que tienen un asterisco (*) están certificados con las tres normas internacionales.

Wireline o cable de acero

“Trabajos realizados en el fondo de los pozos petroleros, donde el operador maniobra desde la superficie las herramientas ubicadas a profundidades de 3000 metros. Limpia o elimina obstrucciones, abre nuevas zonas de flujo de petróleo, calibra las tuberías, entre otras. Sin embargo el trabajo más científico y de mayor importancia es diagnosticar el estado de producción de un pozo, midiendo la presión y temperatura de fondo por medio de registradores electrónicos de cuya interpretación se obtiene información fundamental del yacimiento lo que permite predecir su comportamiento.” Según la revista Dygoil 25 Años, marzo 2011

Para los servicios de wireline Dygoil Cía. Ltda., dispone de la siguiente infraestructura:

- 11 Unidades de wireline
- 6 Camiones mástil
- 13 Registradores de presión de última generación

Workover o reacondicionamiento de pozos

“Los servicios de workover tienen por objeto aumentar la producción o reparar pozos existentes. Estos equipos se utilizan para sellar zonas agotadas en dentro del pozo, abrir nuevas zonas productoras, o bien activar zonas productoras mediante procesos de fracturación o acidificación.

Se utilizan también para convertir pozos productores en pozos de inyección, a través de los cuales se bombea agua o dióxido de carbono a la formación, para aumentar la producción del yacimiento. Otros servicios de workover incluyen reparaciones importantes en el subsuelo, como reparaciones de la cañería de revestimiento o el reemplazo de equipamiento de fondo de pozo que ha sufrido deterioro.

Los equipos de workover se usan en el proceso de terminación de pozos, que es la preparación de un pozo de petróleo recientemente perforado para ponerlo en producción.” De acuerdo a: <http://www.sanantoniointernacional.com>

Para los servicios de workover, Dygoil Cía. Ltda., cuenta con la siguiente infraestructura:

- 2 Torres completas de reacondicionamiento
- RIG 20, Franks 600
- RIG 30, Cameron 600

Servicios técnicos especializados (STE)

Como su nombre lo indica es la prestación de servicios técnicos especializados. Anteriormente se prestaba el servicio, enfocándolo al hombre como horas hombre, por ejemplo se contrataba cinco obreros para mantenimiento de líneas de producción, hoy se contrata el servicio de mantenimiento de líneas de producción; anteriormente se contrataba un desarrollador de sistemas, hoy se contrata el servicio de desarrollo de sistemas; hoy se contrata al servicio no a la persona.

Al presente Dygoil provee servicios técnicos especializados, para la operación y mantenimiento de equipos de perforación y reacondicionamiento de pozos para compañías nacionales y extranjeras como: AGIP Oil Ecuador, Petróleos de Venezuela (PDVSA) y PETREX (grupo SAIPEM -ENI).

Los sistemas de gestión de Dygoil Cía. Ltda.

Las exigencias que impone el actual mundo globalizado a las organizaciones que desean mantenerse en el mercado, ha obligado a sus directivos a utilizar algunas herramientas de ayuda de gestión administrativa, que les permita manejar técnica y profesionalmente sus empresas, con conceptos y tecnologías de vanguardia acordes a la época en que se vive.

Haciendo referencia al slogan que caracteriza a la empresa: “la excelencia en el servicio” y tomando en cuenta las exigencias del sector petrolero; Dygoil Cía. Ltda., a finales del año 2003 aceptó el desafío de certificar sus procesos con estándares internacionales previamente probados.

El principal objetivo fue asegurar la calidad de los servicios que presta, lo que llevó a la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001:2000.

En enero del 2004, empezó la capacitación del personal bajo el asesoramiento técnico de Bureau Veritas Quito (BVQi), proceso que fue abandonado pocos meses después.

A finales del mismo año se hizo un análisis detallado sobre la importancia de estas certificaciones internacionales para la empresa y se retomó el proyecto; en este caso, bajo el asesoramiento profesional de Enfoquetoc Cía. Ltda., con el Dr. Germán Cárdenas Álvarez.

Luego de más de un año de trabajo, el 6 de Septiembre 2005, Dygoil Cía. Ltda., obtiene la certificación ISO 9001:2000, certificación abalada por BVQi y acreditada por Anab Accredited.

Concluido con éxito ese primer paso; y como efecto directo del mejoramiento continuo, esta vez enfocados a reducir los impactos ambientales en las operaciones que realizaba la empresa, se generó la necesidad de implementar un sistema de gestión ambiental bajo los estándares de la norma ISO 14001:2004.

El trabajo empezó a inicios del año 2006 bajo el asesoramiento de Enfoquetoc. Es así que el 18 de Abril del 2007 Dygoil Cía. Ltda., obtiene la certificación ISO 14001:2004. Proceso certificado por Bureau Veritas (BV) y acreditado por Anab Accredited.

En este período la norma ISO 9001:2000 cambió de versión a ISO 9001:2008, lo que obligó a las empresas certificadas a migrar a la versión actual; de tal manera que el 26 de Julio del 2010, Dygoil Cía. Ltda., se certifica con ISO 9001:2008, certificación otorgada por BV y acreditada por Anab Accredited.

Obtenida la certificación de gestión de calidad y luego la de gestión ambiental, surge la necesidad de preocuparse por la seguridad y salud de los trabajadores. Situación que colabora para consolidar los tres estándares integrados de gestión que tienen las grandes compañías internacionales. Esto llevó a la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo, siguiendo los requisitos de la norma OHSAS 18001:2007.

Después de las tareas de implementación, cuyo asesoramiento lo realizó cien por ciento Dygoil, el 18 de Octubre del 2010, Dygoil Cía. Ltda., obtiene el certificado OHSAS 18001:2007, certificado otorgado por BV y Acreditado por la Superintendencia de Industria y de Comercio de Colombia.

Este sistema, basado en el estándar OHSAS 18001:2007, cumple con todos los requisitos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SGSST), legislado por el Departamento de Riesgos del Trabajo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS); conocido anteriormente como Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SASST).

Visión

Ser una compañía líder en servicios petroleros en el Ecuador, ampliando su ámbito empresarial y utilizando las mejores y últimas tecnologías.

Misión

Dygoil es una empresa ciento por ciento ecuatoriana, dedicada a prestar servicios petroleros, con los más altos estándares de calidad, protección ambiental, seguridad y salud ocupacional, para mantener clientes satisfechos con nuestro lema “la excelencia en el servicio”.

Política de calidad

Los servicios de workover, wireline y servicios técnicos especializados que proporciona Dygoil Cía. Ltda., se realizan de manera que satisfacen los requisitos del cliente, propendiendo en todo momento a su mejoramiento continuo. Dygoil Cía. Ltda., se compromete a establecer y revisar permanentemente sus objetivos de calidad. Según el MGC.

Política ambiental

Los servicios de: workover, wireline y servicios técnicos especializados que proporciona Dygoil Cía. Ltda., se realizan de manera que satisfacen los requisitos ambientales y legales de las partes interesadas, controlando los aspectos e impactos ambientales identificados; propendiendo en todo momento a su mejoramiento continuo y prevención de la contaminación. Dygoil Cía. Ltda., se compromete a establecer y revisar permanentemente sus objetivos y metas ambientales. Según el MGA.

Política de seguridad y salud en el trabajo

Los servicios de: workover, wireline y servicios técnicos especializados que proporciona Dygoil Cía. Ltda., se realizan, de manera que satisfacen los requisitos de seguridad, salud en el trabajo y legales de las partes interesadas, controlando los riesgos asociados a la actividad; propendiendo en todo momento a su mejoramiento continuo, prevención de accidentes y evitando el deterioro de la salud del recurso humano. Dygoil Cía. Ltda., se compromete a establecer, revisar y mejorar permanentemente sus objetivos y metas de seguridad y salud en el trabajo. Según el MGSST.

Alcance integrado de gestión

Servicios de workover, servicios de wireline y servicios técnicos especializados.

Exclusiones permitidas

Diseño y Desarrollo (punto 7.3 de la norma ISO 9001.2008). Dygoil ha excluido esta cláusula, debido a que no es parte de las actividades de la empresa. Según el MGC.

Generalidades ISO y OHSAS

¿Qué es la ISO?

Según: <http://www.misrespuestas.com/que-es-iso-9000.html>. La ISO es la Organización Internacional para la Estandarización, cuyas siglas en inglés son: International Organization for Standardization, aquí se agrupan organismos nacionales de estandarización de más de 130 países, cuyo objetivo es desarrollar estándares que normalicen el intercambio de bienes y servicios en el mundo.

Los resultados del trabajo de la ISO son publicados como estándares internacionales más conocidos como normas, por ejemplo la Norma ISO 9001.

¿Cómo nacen las ISO?

Las normas ISO nacieron en el campo militar, para evitar desastres de detonaciones ocurridas en el ejército del Reino Unido, por ello se comenzó a exigir a los fabricantes de armamento que mantuvieran por escrito todos los procedimientos para que estos fueran aprobados.

En <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>, se expone que a partir de 1959 en los Estados Unidos se utilizó un programa de requerimientos de calidad para los suministros militares. En 1968 la OTAN especificó la AQAP Allied Quality Assurance Procedures o aseguramiento de calidad para los procedimientos de los aliados para aplicarla a los insumos militares de la alianza.

Con el tiempo y la presión de los compradores de insumos, la idea de la estandarización fue más allá del ámbito militar, y en 1971 el Instituto de Estandarización Británico publicó la norma BS 9000, específicamente para el aseguramiento de la calidad en la industria electrónica; esta siguió desarrollándose para en 1970 pasar a ser la BS 5750, más general y aplicable.

Luego de 17 años, la primera versión de normas ISO fue publicada en 1987 y se denominó ISO 9000:1987, esta norma hacía referencia a la dirección de la calidad y tomó como base la norma BS 5750.

Desde entonces ISO con base en Ginebra, Suiza, ha sido el organismo rector encargado de desarrollar y publicar estándares en diferentes ámbitos como: calidad, medio ambiente, seguridad informática, entre otras.

¿Cómo nacen las OHSAS?

OHSAS es la norma enfocada a la seguridad y salud laboral, sus siglas en inglés son: occupational health and safety management systems, traducido al español significa: sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional.

OHSAS nace para normar varias expectativas sobre seguridad y salud en el trabajo que estaban y están latentes en el mundo.

Resumiendo los acontecimientos en 1997 un año después de la publicación de la norma experimental UNE 81900 Ex y de la guía BS 8800, ISO decidió que el organismo adecuado para desarrollar una norma de gestión de seguridad y salud era la OIT Organización Internacional del Trabajo, así la OIT encargó un estudio a la IOHA International Occupational Hygiene Association o Asociación Internacional de Higiene Ocupacional, donde se desarrollaron las primeras directrices de la OIT en el año 2001.

Entre tanto, hubo cambios de sensibilidad en el seno de algunos organismos de normalización, a tenor de la respuesta del mercado al respecto, de forma que algunos de ellos como la AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación y algunas empresas de certificadoras, crearon un consorcio liderado por la BSI British Standards Institution o Institución Británica de Estandarización que desarrolló las actuales especificaciones OHSAS 18001/2 como medida de presión al respecto y para satisfacer a aquellos clientes que así lo demandaban. Así lo menciona <http://www.bsigroup.com/>.

Tras esto, en el año 2000 se propuso a ISO la elaboración de una norma ISO 18000, pero definitivamente ISO no aceptó y más bien sugirió que OHSAS 18000 se la elabore para facilitar la integración y la compatibilidad con ISO 9000 e ISO 14000; cabe recalcar que la BSI puso como cláusula que OHSAS 18000 sea una norma certificable por una tercera persona

En la actualidad “OHSAS 18001:2007 cumple toda la estructura de los ambientes ISO 9000 y 14000, facilitando la integración total de la gestión de la calidad, ambiental, de seguridad y salud en el trabajo; su emisor legal es la BSI”. (Sánchez, 2007).

¿Qué es un estándar?

De acuerdo a: <http://www.monografias.com/trabajos16/calidad-iso/calidad-iso.shtml> lo define como: la norma cualitativa o cuantitativa que sirve como patrón de medida del objeto a evaluar.

Este concepto no se ajusta a los estándares internacionales ISO u OHSAS, ya que tomando en cuenta las normativas internacionales, éstos son acuerdos documentados y aprobados por consenso, conteniendo especificaciones técnicas u otros criterios a ser usados consecuentemente como reglas, lineamientos, o definiciones de características que aseguren que los materiales, estructuras, productos, procesos, resultados y servicios se ajusten a todos sus propósitos.

De tal manera que: <http://www.estrucplan.com.ar> considera que las normas ISO, son el producto de comités, que reunidos y luego de un exhaustivo análisis por acuerdo y consenso internacional, documentan de manera escrita las normas acordadas.

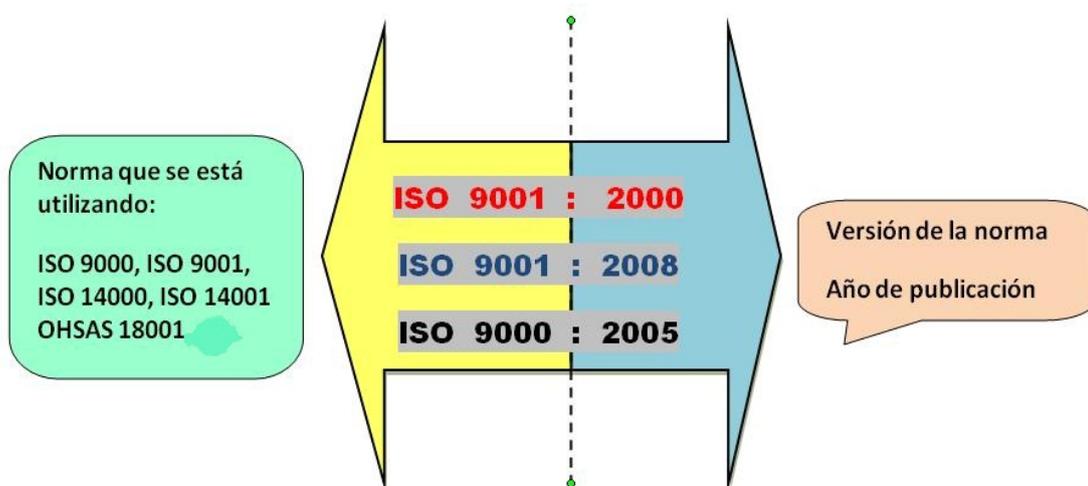
Toda norma que sea sujeto de una acreditación debe ser aprobada y aceptada previamente como válida por las instituciones que a ella se sometan y por todos sus organismos acreditadores.

Nomenclatura de las normas

Como se puede observar en la Figura 1, estas normas se escriben de la siguiente manera:

ISO 9001:2008, hace referencia a la Norma ISO 9001 que dictamina los requisitos del SGC con la versión del año 2008; en cambio ISO 9000:2005, hace referencia a la Norma ISO 9000 que describe los fundamentos de un SGC, con la versión del año 2005.

Figura 1
Nomenclatura de las normas



Fuente: Familia de normas ISO 9000

Elaboración: El autor

Las Normas ISO 9000 y los sistemas de gestión de la calidad

La calidad en la actualidad ya no es una meta, se ha convertido en un requerimiento mínimo que deben tener las organizaciones que deseen mantenerse en el mercado.

Para que cualquier iniciativa de calidad se concrete de la manera adecuada, las organizaciones deben empezar implementando un sistema de gestión de calidad.

El sistema de gestión de la calidad

Un SGC se lo puede definir como un conjunto estructurado de procesos, procedimientos, documentos, registros, instrucciones y recursos que interactúan en equipo con la finalidad de producir bienes y servicios de calidad orientados a satisfacer las necesidades del cliente, bajo los parámetros de la política y los objetivos de calidad de la empresa.

La gestión de la calidad, es parte de la gestión general, también definida por Wheat, Mills y Carnell (2004) como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad

El estándar más utilizado hoy en día para la implementación de SGC son los de la familia ISO 9000 con su norma certificable ISO 9001:2008.

La familia ISO 9000

La implementación de un SG no requiere de una sola norma, sino que necesita de varias normas que complementan y asisten en el montaje de un determinado sistema, incluso requiere de normas de distintas familias en especial cuando la gestión tiende a ser integrada.

A continuación se cita las normas de la familia 9000 referentes a la gestión de la calidad; según www.iso.ch/9000e/revisionstoc.htm, todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de factores que facilitan la mutua comprensión para la estandarización en el comercio de bienes y servicios nacional e internacionalmente.

Tabla 1
La familia ISO 9000

Norma	Descripción
Norma ISO 9000	Describe los fundamentos, principios, vocabulario y terminología de los SGC.
Norma ISO 9001	Especifica los requisitos que se deben seguir para implementar un SGC. Esta norma es la certificable y por medio de la cual los auditores comprueban la conformidad del sistema.
Norma ISO 9004	Proporciona recomendaciones para la gestión de la calidad, facilita directrices enfocadas a la eficacia y eficiencia del sistema con el objetivo de mejorar el desempeño de todas las partes interesadas.
Norma ISO 19011	Detalla cómo hacer auditorías de los SGC, SGA y SGSST.

Fuente: Norma ISO 9001:2000

Elaboración: El autor

La Norma ISO 9001:2008

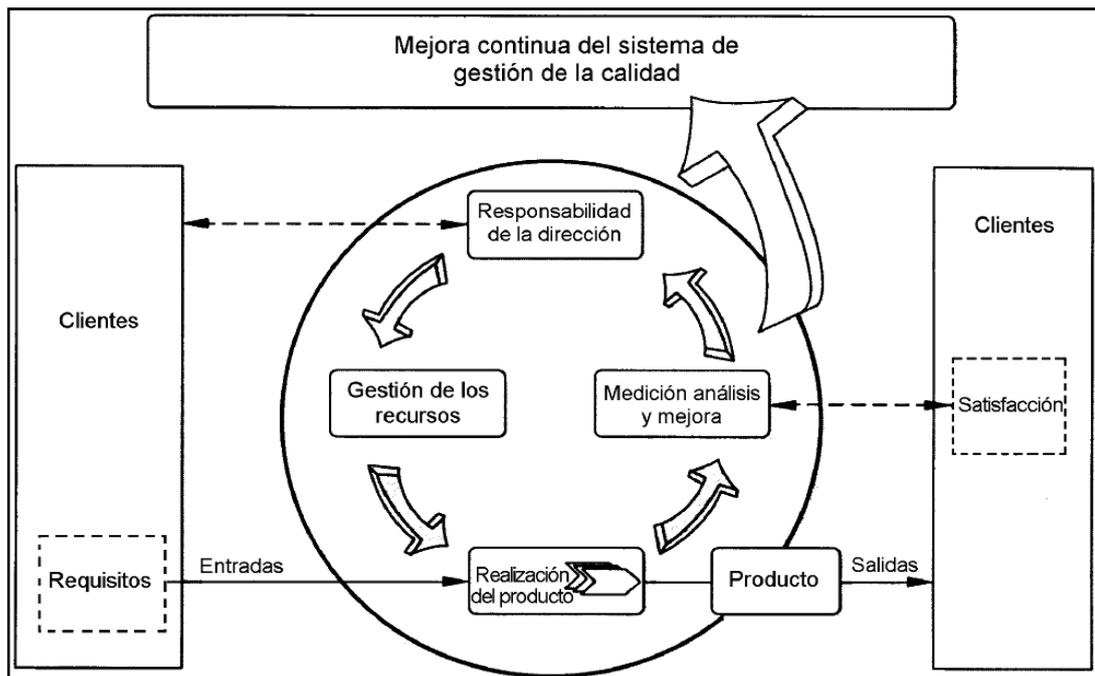
La Norma ISO 9001:2008, es la norma 9001 publicada en el año 2008 y especifica los requisitos del SGC, constituyéndose en la única norma certificable de la familia 9000.

Este estándar es un modelo de gestión de calidad basado en procesos, donde el cliente tiene un papel determinante para identificar los requisitos de entrada; el seguimiento de su satisfacción depende de la percepción del producto o servicio proporcionado, midiendo así si la organización cumplió o no con los requisitos solicitados.

Los modelos ISO y OHSAS se basan en la metodología PHVA, planear, hacer, verificar y actuar (Deming); trasladando este concepto a la gestión de calidad, la Norma ISO 9001:2008 los define de la siguiente manera (figura 2).

1. Planear. Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
2. Hacer. Implementar los procesos.
3. Verificar. Realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos, respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar los resultados.
4. Actuar. Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Figura 2
Modelo PHVA para ISO 9001:2008



Fuente: Norma ISO 9001:2000.

Elaboración: El autor

Principios de la gestión de la calidad según las normas ISO 9000

Según <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>, la gestión de la calidad, conceptualizada desde el punto de vista de la familia ISO 9000, he implementada bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2008 tiene ocho principios fundamentales.

Tabla 2

Principios de la gestión de calidad, según la norma ISO 9001:2008

Principio		Descripción
1	Enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2	Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.
3	Participación del personal	El personal a todos los niveles es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4	Enfoque basado en procesos	Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
5	Enfoque de sistema para la gestión	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una organización en logro de sus objetivos.
6	Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización, debería ser el objetivo permanente de las mismas.
7	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.
8	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Una organización y los proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de los dos para crear valor.

Fuente: Norma ISO 9001:2008

Elaboración: El autor

La Norma ISO 14001:2004 y los sistemas de gestión ambiental

La mayoría de empresas y organizaciones de todo el mundo están cada vez más preocupadas por lograr y demostrar un correcto desempeño ambiental, que les permita controlar los impactos que sus actividades de producción podrían causar en contra del medio ambiente.

Las exigencias legales y ambientales se han convertido en un conjunto de compendios cada vez más estrictas en lo que a la legislación ambiental se refiere, mucho más, cuando el calentamiento global está empezando a generar consecuencias adversa en el planeta y en la atmosfera.

Es por eso, que los sistemas de gestión ambiental se han convertido en requisitos obligatorios a la hora de realizar intercambio de bienes y servicios entre empresas estatales, privadas, nacionales y extranjeras.

¿Qué es un sistema de gestión ambiental?

Es la parte de la gestión general, que incluye la estructura organizativa, las actividades de planificación, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implementar, realizar, revisar y mantener la política ambiental de las organizaciones.

La gestión ambiental es el conjunto de acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa protección y mejora del medio ambiente, basada en una coordinada información multidisciplinaria y en la parte ciudadana. Según Esteban Bolea, 1994

Es por eso que existen convenios e instituciones internacionales como: El Tratado de Kioto, La Comisión de Energía Atómica; en lo nacional: La Constitución, El Ministerio del Ambiente, El Ministerio de Recursos no Renovables, la Ley de Hidrocarburos, los acuerdos ministeriales, la ley de aguas, entre otros; los cuales especifican parámetros exactos de cumplimiento de la parte ambiental para poder realizar intercambio bienes y/o servicios.

Cabe recalcar que las violaciones a estos parámetros vienen sancionadas con multas económicas sumamente altas y en el último de los casos con la suspensión de operaciones.

Para manejar la parte ambiental de manera sistémica es necesario implementar un SGA, en la actualidad, estos sistemas están estructurados generalmente bajo los requisitos de la Norma ISO 14001:2004 y con las directrices de todas las normas de la familia ISO 14000.

El núcleo de los SGA son las partes interesadas y su requisito principal es la matriz de aspectos e impactos ambientales significativos.

Principales definiciones de la gestión ambiental

- Mejoramiento continuo. Proceso de mejora del SGA para lograr progresos en el desempeño ambiental global, de acuerdo con la política ambiental de la organización.
- Medio ambiente. Entorno en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna los seres humanos y su interrelación. En este contexto, el entorno se extiende desde el interior de una organización hasta el sistema global.
- Aspecto ambiental. Elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que puede interactuar con el medio ambiente.
- Impacto ambiental. Cualquier cambio en el medio ambiente, sea adverso o beneficioso, total o parcialmente resultante de las actividades, productos o servicios de una organización.

- Política ambiental. Declaración realizada por la organización de sus intenciones y principios en relación con su desempeño ambiental global, que proporciona un marco para la acción y para establecer sus objetivos y metas ambientales.
- Meta ambiental. Requisito de desempeño detallado, cuantificado cuando sea factible, aplicable a la organización o a partes de la misma, que surge de los objetivos ambientales y que es necesario establecer y cumplir para lograr aquellos objetivos.
- Partes interesadas. Individuo o grupo de individuos involucrados o afectados con el desempeño ambiental de una organización.

La gestión ambiental y las economías sustentables

Las economías sustentables, sostenibles o perdurables están ligadas directamente con la gestión ambiental, ya que se enfocan a durar para siempre, ha mantenerse constantes en el tiempo, mas no son aquellas que llevan a las simientes de su propia destrucción como lo reflejan las economías netamente industriales; el primer paso para lograr este tipo de economías es el cuidado del medio ambiente donde se viven todas las partes interesadas.

Basta con analizar la definición formal de economía sustentable para analizar su relación con la gestión ambiental “Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades”.

Es más, los primeros conceptos oficiales de sustentabilidad nacen de la Conferencia Mundial Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, auspiciada por las Naciones Unidas y realizada en Brasil en el año 1992, comúnmente conocida como la Cumbre de la Tierra, esta reunión duró tres meses y para asegurar su eficaz seguimiento, en diciembre del mismo año la ONU decide crear la Comisión para el Desarrollo Sostenible.

La sustentabilidad maximiza tres pilares fundamentales: el ambiental, el económico y el social; esto integraría la gestión ambiental, la calidad, la seguridad y salud en el trabajo.

Se plantea la posibilidad de utilizar mejores tecnologías, sumadas al cumplimiento, organización y concientización social, de forma que el medio ambiente pueda recuperarse al mismo ritmo de lo que es afectado por la actividad humana.

Áreas normativas y legales de la gestión ambiental

- Política ambiental. Está relacionada con la dirección pública y/o privada de los asuntos ambientales internacionales, regionales, nacionales y locales.
- Ordenamiento territorial. Entendido como la distribución de los usos del territorio de acuerdo con sus características en cada una de las locaciones donde toque prestar los servicios.
- Evaluación del impacto ambiental. Concebido como conjunto de acciones que permiten establecer los efectos de proyectos, planes o programas sobre el medio ambiente y elaborar medidas correctivas, compensatorias y protectoras de los potenciales efectos adversos.
- Contaminación. Estudio, control, y tratamiento de los efectos provocados por la adición de sustancias y formas de energía al medio ambiente.
- Vida silvestre. Estudio y conservación de los seres vivos en su medio y de sus relaciones, con el objeto de conservar la biodiversidad.

- Educación ambiental. Cambio de las actitudes del hombre frente a su medio biofísico, y hacia una mejor comprensión y solución de los problemas ambientales. (capacitación y concientización)
- Paisaje. Interrelación de los factores bióticos, estéticos y culturales sobre el medio ambiente.

La Norma ISO 14001:2004

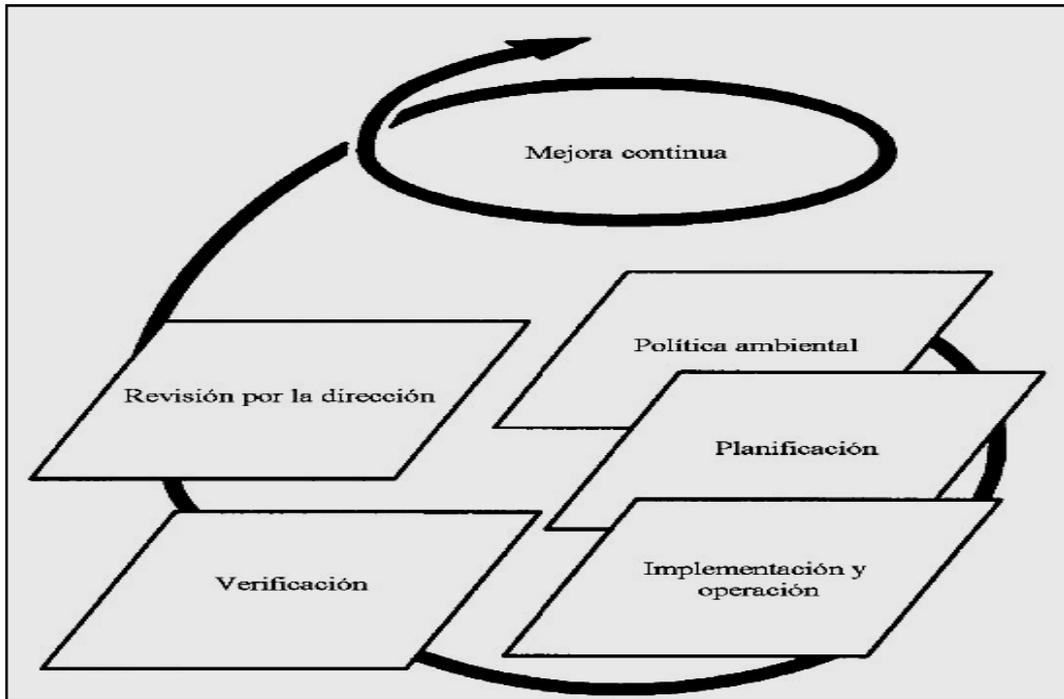
La Norma ISO 14001 dictamina los requisitos que deben cumplir los sistemas de gestión ambiental; esta versión fue publicada en noviembre del 2004, es por eso que se la lee como ISO 14001:2004.

La norma ISO 14001 es la certificable y como todo estándar internacional también tiene su propia familia o conjunto de normas.

Está estructurada bajo la misma modalidad PHVA en un proceso retroalimentable donde interviene la política ambiental, planificación, implementación, operación, verificación, revisión por la dirección y mejora continua; según la norma ISO 14001:2004 estos conceptos los define de la siguiente manera: (véase figura 3)

1. Planear. Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con la política ambiental de la organización.
2. Hacer. Implementar los procesos.
3. Verificar. Realizar el seguimiento y medición de los procesos respecto a política ambiental, objetivos, metas, requisitos legales y otros requisitos, e informar sobre los resultados.
4. Actuar. Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del SGA.

Figura 3
Modelo PHVA para ISO 14001:2004



Fuente: Normas ISO 14001:2004.

Elaboración: El autor

La Familia ISO 14000

Tabla 3
La familia ISO 14000

Norma	Descripción
Norma ISO 14000	Describe los fundamentos, principios, vocabulario y terminología de los SGA.
Norma ISO 14001	Especifica los requisitos que se deben seguir para implementar un SGA. Esta norma es la certificable y por medio de la cual los auditores comprueban la conformidad del sistema.
Norma ISO 14004	Proporciona recomendaciones para la GSST, facilita directrices enfocadas a la eficacia y eficiencia del sistema con el objetivo de mejorar el desempeño de todas las partes interesadas.
Norma ISO 14010	Detalla los principios generales de la auditoría ambiental
Norma ISO 14012	Guías de consulta sobre la protección ambiental, como también guías para la calificación de auditores.
Norma ISO 14024	Principios, prácticas y procedimientos del etiquetado ambiental
Norma ISO 14040	Guías sobre el ciclo de vida de un producto

Fuente: Normas ISO 14001:2004

Elaboración: El autor

Los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo

La gestión de la SST es la parte de la gestión general encargada de velar por la calidad de vida de los trabajadores, tomándola como uno de los objetivos estratégicos de cualquier organización productora de bienes o servicios, de tal manera, que su correcta aplicación contribuirá directamente a la eficacia y eficiencia del personal en todos los procesos productivos.

Los accidentes y las enfermedades de trabajo han generado altos costos, económicos, psicológicos y pérdida de vidas humanas para las empresas, las familias y para toda la sociedad en su conjunto.

Con estos antecedentes los SGSST buscan prevenir a toda costa los riesgos laborales de las organizaciones, por medio de herramientas, técnicas, procedimientos y estándares que hacen más eficaz la gestión de la SST.

La Norma OHSAS 18001:2007

La Norma OHSAS 18001:2007 (occupational health and safety management systems) es el estándar internacional certificable, donde se dictaminan los requisitos específicos de los sistemas de SST, para poder certificar un SGSST con esta norma es necesario revisar todas las normas de la familia OHSAS 18000.

La legislación legal referente a seguridad y salud en el trabajo está tomando gran participación en casi todos los países del mundo, con estándares locales muy rigurosos y obligatorios.

En el Ecuador el estándar obligatorio sobre seguridad y salud laboral es el SGSST sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo elaborado por el Departamento de Riesgos del Trabajo del IESS.

El SGSST del IESS como OHSAS 18001:2007 tienen mucha similitud y su estructura es fácilmente adaptable tanto el uno como el otro.

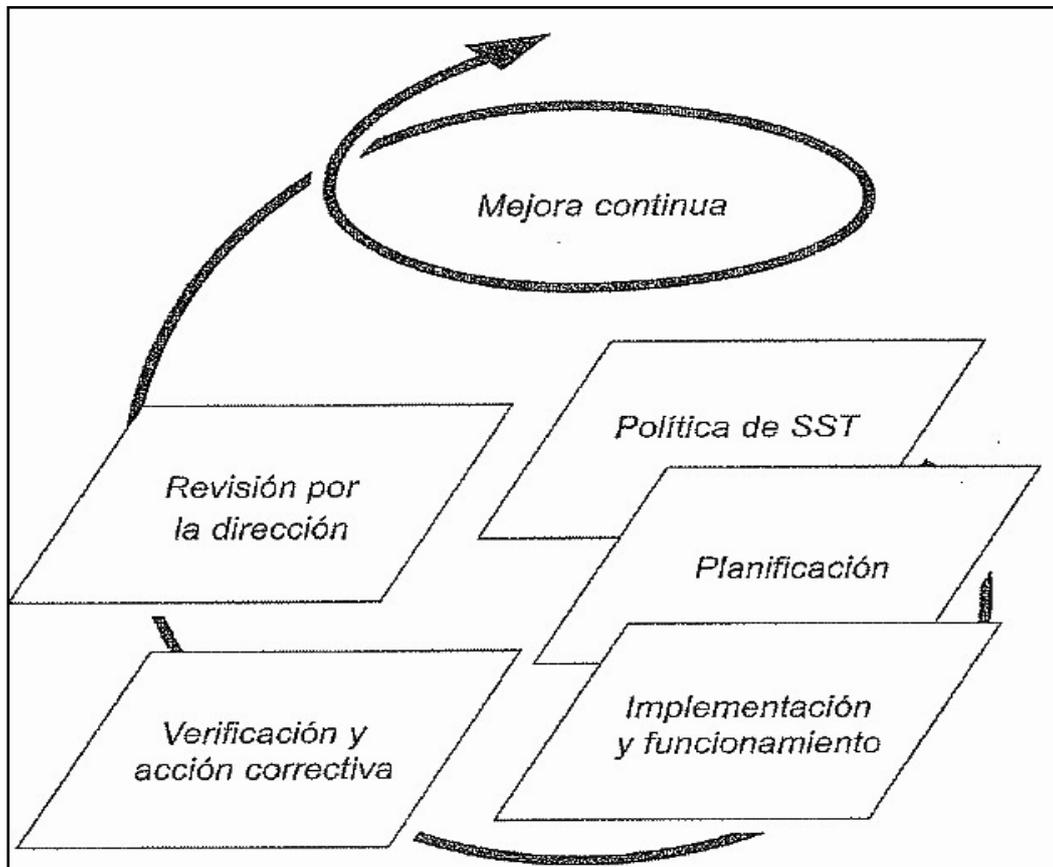
El sistema del IESS es de cumplimiento obligatorio a nivel nacional, pero el sistema OHSAS 18001:2007 es el lenguaje común cuando se hace transacciones a nivel internacional.

De esta manera, lo óptimo es implementar los dos sistemas a la vez, SGSST del IESS para cumplimiento de los requisitos legales ecuatorianos y OHSAS 18001:2007 para adelantarse con un valor agregado en el intercambio de bienes y servicios con empresas transnacionales (figura 4).

Este estándar internacional también está enmarcado en la metodología PHVA y según la norma OHSAS 18001:2007, los conceptos los define de la siguiente manera:

1. Planear. Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con la política del SGSST de la organización.
2. Hacer. Implementar los procesos.
3. Verificar. Realizar el seguimiento y medición de los procesos respecto a la política de seguridad y salud en el trabajo, los objetivos, las metas, los requisitos legales y otros requisitos, e informar sobre los resultados.
4. Actuar. Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Figura 4
Modelo PHVA para ISO 18001:2007



Fuente: Norma OHSAS 18001:2007

Elaboración: El autor

La familia OHSAS 18000

La familia OHSAS 18000 la conforman un conjunto de normas emitidas por la entidad británica British Standards Institution (BSI), con el objetivo de servir de guía para la gestión de la salud y seguridad de las organizaciones. Además pretenden ser guías únicas y universales, y de hecho cuentan con gran aceptación a nivel mundial a pesar de que no son parte oficial de ISO, pero siguen su misma estructura, principios y fundamentos.

- OHSAS 18001:2007. Se denominan especificaciones para sistemas de gestión de salud y seguridad ocupacional. Constituyen las normas principales, y son utilizadas con propósito tanto de guía como de certificación.

- OHSAS 18002:2000. Se trata de guías para mejorar la implementación de las normas OHSAS 18001:2007. No tienen fines de certificación.

El proceso de certificación

¿Qué es una certificación?

La certificación es el examen y reconocimiento oficial sobre la implementación, funcionamiento, mantenimiento y eficacia de cualquier sistema de gestión, realizada por un organismo acreditado e independiente de la organización a certificar.

Este paso se lo materializa mediante una auditoría de certificación, la cual busca evaluar todos los procesos que permitan garantizar las características del producto final, según los requisitos de cumplimiento que dictamina una norma o un estándar específico y algunos documentos preestablecidos.

Los organismos de certificación más conocidos son los institutos de normalización de cada país, como el AENOR de España, el AFNOR de Francia y también empresas de reconocido prestigio nacional e internacional, en el Ecuador están: Bureau Veritas, SGS, entre otras.

Todas las organizaciones certificadoras también son controladas por entidades de mayor jerarquía que se las denomina acreditadoras las cuales verifican la conformidad de los trabajos que las certificadoras realizan, como por ejemplo Anab o el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE).

Pasos para obtener una certificación

Tabla 4

Pasos para obtener una certificación

ANTES	DURANTE	DESPUES
1º) Implementación	2º.) Certificación	3º.) Mantenimiento
Construcción de los SG	Certificación y acreditación	Seguimiento
<ol style="list-style-type: none"> 1. Decisión de implementar un SG. 2. Solicitar ofertas sobre los costos que demandaría el proceso. 3. Contratar un experto que ayudará en la implementación, caso contrario capacitar al personal interno para que lidere el proyecto. 4. Compromiso total de la AD. 5. Empoderamiento necesario al equipo de trabajo. 6. Asistencia de todo el personal de la empresa. 7. Implementar el sistema. 8. Solicitar una pre auditoría de certificación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud por parte de la empresa a certificar a la certificadora 2. La certificadora presenta a la empresa una oferta sobre los costos que demandará la certificación. 3. Aprobación de la oferta por parte de la empresa a certificar. 4. La certificadora realiza un estudio documental del sistema de gestión previamente implementado en la organización a certificar 5. Si es necesario la certificadora puede contactarse con la organización a certificar para resolver y aclarar dudas que surgieron del primer estudio documental. 6. Envío del plan de auditoría, donde se detalla fecha, equipo auditor y planificación de la misma por parte de la certificadora. 7. La organización a certificar aprueba o sugiere cambios según su planificación interna. 8. Realización de la auditoría de acuerdo al plan aprobado unilateralmente. 9. Entrega del informe de auditorías por parte de la certificadora, detallando los hallazgos encontrados. 10. Corrección de hallazgos por parte de la organización a certificar y presentación del informe de las mismas a la certificadora. 11. Concesión del certificado por parte de la certificadora. 12. La certificadora tramita la acreditación, a la acreditadora, el certificado viene avalado por las 2 instituciones. 	<p>Mínimo tres auditorías externas de seguimiento, realizadas por una empresa auditora</p> <p>Es preferible hacer con la misma empresa que los certificó, ya que ellos ya conocen su sistema.</p> <p>Las tres auditorías se las debe de realizar en un plazo de 3 años, que es el tiempo de duración de los contratos de mantenimiento.</p> <p>Los primeros años, hasta que el sistema tenga estabilidad, se sugiere hacer 6 auditorías.</p> <p>Al año cuatro se debe de recertificar su sistema, por medio de una auditoría de recertificación.</p> <p>Luego se sigue el mismo procedimiento de las auditorías de seguimiento.</p> <p>Simultáneamente a las auditorías externas, y con los mismos procedimientos se deben realizar auditorías internas.</p> <p>El objetivo de los dos tipos de auditorías es constatar la conformidad de los sistemas. Si se detectan fallas, se levanta no conformidades las cuales deben ser solucionadas en un determinado tiempo.</p>

Fuente: Familia de normas ISO 9000.

Elaboración: El autor

¿Qué es una acreditación?

Como se dijo anteriormente la organización calificada para hacer una auditoría de certificación es la certificadora, pero ésta está supeditada a un organismo de más alto nivel que es la que se encarga de acreditar el trabajo que las certificadoras realizan.

De esta manera todos los certificados ISO u OHSAS tienen que tener los sellos de la certificadora como de la acreditadora. En la figura 2 se expone un certificado ISO 9001:2008 de la empresa Dygoil, donde Bureau Veritas es la certificadora y Anab es la acreditadora.

Mantenimiento de la certificación

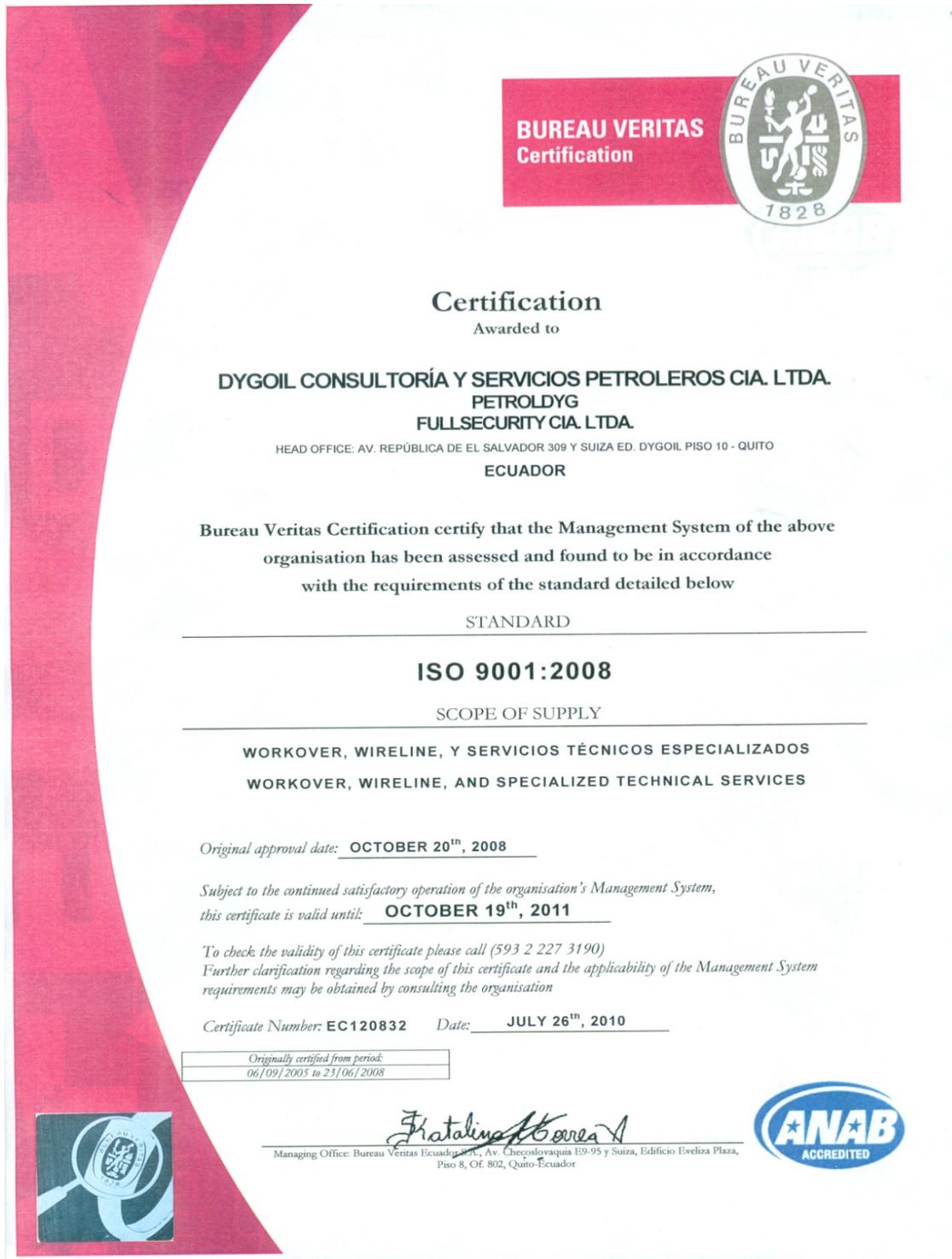
Los certificados de los SG antes mencionados hay que mantenerlos, no se olvide que los certificados no son a perpetuidad, las organizaciones certificadoras primeramente, como también las acreditadoras están en pleno derecho de levantar las certificaciones si con el pasar del tiempo las organizaciones certificadas no cumplen con la conformidad de los SG bajo los requisitos de la norma en cuestión.

Para controlar y mitigar este problema las organizaciones encargadas de dictaminar los estándares han impuesto ciertas reglas y procedimientos de control. El primer control oficial es la auditoría de certificación, con la cual la organización se hace acreedora al certificado de aprobación de cierta norma, este certificado dura exactamente tres años, donde la organización debe pasar por cuatro auditorías de seguimiento, para comprobar la conformidad del sistema.

Luego de haber pasado estas cinco auditorías, la de certificación y las cuatro de seguimiento en el lapso de los tres años que dura el certificado, es necesario nuevamente re certificar con una auditoría de re certificación, la cual le hace acreedor a otro certificado por tres años más, igualmente tiene que pasar en esos tres años por cuatro auditorías de seguimiento.

Este tipo de auditorías son de carácter externo, y las realiza una empresa auditora certificada; pero también existen auditorías internas sujetas a las políticas propias de la organización.

Figura 5:
Certificado ISO 9001:2008



Fuente: Dygoil Cía. Ltda.

Elaboración: Bureau Veritas

Introducción a las incidencias

Según el diccionario de la real academia de la lengua española, publicado en www.wordreference.com, una incidencia es “lo que sucede en el curso de un asunto o negocio y tiene relación con ello”.

En thefreedictionary.com definen a las incidencias de la siguiente manera: Es la influencia o efecto que tiene una cosa sobre otra. Circunstancia o efecto secundario que ocurre en el desarrollo de un asunto o negocio, pero que puede influir en el resultado final.

Con estos conceptos se puede definir a las incidencias propuestas para el trabajo de investigación de la siguiente manera.

Incidencias generales de implementación. Son los efectos secundarios de carácter general, que han ocurrido en Dygoil Cía. Ltda., por motivo de la implementación de los estándares internacionales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 14001, que pueden afectar al normal desempeño de los sistemas de gestión de la empresa.

Incidencias actitudinales. Son los efectos secundarios generados de la actitud del personal, por motivo de la implementación de los estándares internacionales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 14001, que pueden afectar al normal desempeño de los sistemas de gestión de Dygoil Cía. Ltda.

Incidencias de la alta dirección. Son los efectos secundarios generados por los ejecutivos que conforman la alta dirección, con relación al compromiso adquirido en la implementación y manejo de los sistemas de gestión de calidad, ambiental, de seguridad y salud en el trabajo, que pueden afectar al normal desempeño de los mismos.

Incidencias de motivación. Son los efectos secundarios causados por la motivación o no del personal de Dygoil Cía. Ltda., que colabora en los procesos de los sistemas ISO y OHSAS de la empresa, que pueden afectar al óptimo funcionamiento de los mismos.

Incidencias de conceptualización. Son los efectos secundarios generados por la conceptualización errónea de los sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 implementados en Dygoil Cía. Ltda., que pueden afectar al óptimo funcionamiento de mis mismos.

Incidencias psicológicas. Son los efectos secundarios de carácter psicológico generados en el personal debido a la implementación de los sistemas de gestión de Dygoil, que pueden afectar al normal desempeño de los mismos.

Incidencias económicas. Son los efectos secundarios de carácter económico, que han ocurrido en Dygoil Cía. Ltda., por motivo de la implementación de los estándares internacionales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 14001, que pueden afectar al normal desempeño de los sistemas de gestión de la empresa.

Incidencias geopolíticas. Son los efectos secundarios de carácter político, que el gobierno ecuatoriano genera en las empresas certificadas con estas normas internacionales y que afectan a la buena marcha de los sistemas de gestión implementados en Dygoil Cía. Ltda.

Incidencias de mercado. Son los efectos que ha generado Dygoil Cía. Ltda., a nivel del mercado por ser una empresa certificada con ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, que afectan directamente para la consolidación de los sistemas de gestión implementados en la empresa.

Conceptos básicos de la gestión

Implementar y certificar un sistema de gestión bajo estas normas internacionales es un proceso complejo, sujeto a muchas interpretaciones conceptuales que pueden cambiar drásticamente la idea principal del enunciado, por tal motivo se citará algunos principios que ayudaran a entender de mejor manera los conceptos.

1. Se controla el producto y se asegura el proceso.
2. Se certifica el proceso no el producto.
3. Se audita el cumplimiento, la conformidad no el incumplimiento ni la no conformidad.
4. Cualquier SG debe ser implementado con las normas de apoyo, por ejemplo: ISO 9001:2008 debe ayudarse por lo menos de ISO 9000, ISO 9004 e ISO 19000.

El papel de la alta dirección dentro de la gestión empresarial

Como la investigación en cuestión está dirigida principalmente a niveles ejecutivos de la empresa, es prioridad fundamental analizar detalladamente el papel que desempeña la AD en los procesos de cambio organizacional.

Para esto se cita varias definiciones que permiten comprender de manera integral el compromiso que tiene la gerencia y sus colaboradores.

Eduards Deming dice que la AD es la responsable de la mejora continua de la calidad, y sugiere 14 puntos para la gestión de la misma; los más importantes son: crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, adoptar la nueva filosofía, mejorar constantemente y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio, adoptar e implantar el liderazgo, desechar el miedo, eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección, estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo, poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación, entre otras.

Philip Crosby concibe a la prevención como la clave para alcanzar la calidad total; intenta eliminar las inspecciones por medio de pruebas y revisiones; afirma que esto genera pérdidas tanto de tiempo como de materiales, ya que con la mentalidad de inspección se está preparando al personal a fallar, por eso asume que “hay que prevenir y no corregir”.

Crosby también plantea que la Participación y actitud de la administración. La administración debe comenzar tomando la actitud que desea implementar en la organización, ya que como se dice, “las escaleras se barren de arriba hacia abajo” y si el personal no ve que todos los niveles tienen la misma responsabilidad en cuanto a la actitud, este no se verá motivado.

Armad Feigenbaum en cambio sostiene que el departamento de producción no solo es el responsable de la calidad, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla; así se contribuirá a la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya está todo hecho.

Joseph Juran. Americano, en 1951 publicó el libro “El manual de control de calidad”; sus seminarios y conferencias se basan principalmente a la parte administrativa, enfocándose a la planeación, administración y responsabilidades de la administración de la calidad, enfatizando en que deben establecerse metas y objetivos que permitan la mejora.

Juran manifiesta que el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo general; propone la trilogía de la calidad que consiste en planeación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad. Juran en sus teorías añade dos conceptos fundamentales:

- Autocontrol. Deming y Juran sostiene que el 85 % de los problemas de una empresa son culpa y responsabilidad de la administración y no de sus trabajadores, porque son los administradores quienes no han podido organizar el trabajo para que los empleados tengan un sistema de autocontrol definido.

- Secuencia universal de mejoramiento. Donde señalan que para realizar un cambio se debe seguir esta secuencia. 1. Primero se debe probar que el cambio significativo es necesario. 2. Identificar los proyectos que van a justificar los esfuerzos para alcanzar una mejora. 3. Organizarse para asegurar que se tiene los nuevos conocimientos requeridos, para tener una acción eficaz. 4. Analizar el comportamiento actual. 5. Si existiera alguna resistencia al cambio, negociarla. 6. Tomar las acciones correspondientes para implementar la mejora. 7. Por último, instituir los controles necesarios para asegurar los nuevos niveles de desempeño.

Kaoru Ishikawa. Japonés, uno de los más respetados gurús de la calidad, Ishikawa dice que la calidad debe de ser una revolución de la gerencia, y que en el control de la calidad deben de participar todos, desde los más altos directivos hasta los empleados de más bajo nivel jerárquico.

Este autor acentúa mucho en el control de calidad en todas las áreas de la empresa, en la calidad del servicio, en las ventas, en las compras y en lo administrativo.

Harrington James manifiesta que el único enfoque que tendrá efecto en la calidad es aquel que la convierta en la vida predominante de la empresa, donde la calidad no solo es un estilo administrativo sino también una serie de motivaciones al trabajador. Insiste mucho en la propiedad de los procesos por parte de la AD.

Willam Conway habla de la forma correcta de administrar y de un nuevo sistema de administración en lugar de la mejora de la calidad. Comparte con los gurús de la calidad en que el mayor problema es que la AD no está convencida de que la calidad aumenta la productividad y disminuye los costos. De igual manera acota que la AD necesita una ayuda real y no una crítica destructiva.

Conway centra su atención en el sistema de administración como el medio para lograr la mejora continua, antes que en funciones específicas o problemas de calidad. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/2628724/gestion-de-la-calidad-conceptos-y-filosofias>.

Richard Shomberger se basa en la administración de las estrategias de calidad y afirma que la capacidad para responder a las cambiantes necesidades del mercado es un tema constante para los negocios modernos.

Danilo Cuevas, (2009) en “La calidad una realidad exitosa para las empresas” dice lo siguiente: Primero que todo la AD tiene que tener claro que es calidad y todo lo relacionado con ella. Por eso, es un requisito tomar un curso o seminario, ya que la AD de la empresa es la que primero debe comprometerse seria y formalmente. La mayor parte de estos conceptos, están disponibles en: <http://www.gestiopolis.com/recurso/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>

Estilos de dirección

Tabla 5
Estilos de dirección

Norma	Descripción
Autocrático	El jefe impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo. No clasifica los procedimientos posteriores, pero decide las fases de actividad a corto plazo.
Participativo	Se comparte la responsabilidad con los subordinados, consultándoles e incluyéndoles en el equipo que interviene en la toma de decisiones.
Democrático	Las tareas se discuten y determinan en grupo, el jefe sólo orienta, apoya y plantea propuestas que pueden ser evaluadas en grupo. Juzga objetivamente los trabajos y crea un clima laboral agradable y de confianza, lo que no quiere decir que sea siempre eficaz El grupo toma decisiones libremente sin la participación del jefe, con lo que hay una ausencia de liderazgo.
Dejar de hacer o laissez-faire	Es el caso del jefe que no ejerce de directivo en ningún plano. En realidad no dirige. El propio grupo toma las decisiones y el control de los resultados.
Paternalista	Se da prioridad a los intereses personales frente a las necesidades de la organización. El jefe es quien toma las decisiones sin tener los demás posibilidades de participación. Establece una actitud protectora con los subordinados. Se interesa por sus problemas personales y profesionales como un padre a sus hijos. Aunque les consulta, es él quien toma las decisiones.
Burocrático	La organización establece una estructura jerárquica y con normas, bloqueándose la comunicación y estableciéndose unas relaciones donde dichas normas prevalecen a la persona

Fuente: www.galeon.com/personalwebanna/Tema_5/

Elaboración: El autor

Estilos de liderazgo

Tabla 6
Estilos de liderazgo

Norma	Descripción
Autoritario	<p>Este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.</p> <p>El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.</p>
Democrático	<p>En este tipo de liderazgo el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder.</p> <p>El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo.</p>
Liberal	<p>Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información sólo si la solicitan.</p>

Fuente: www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/

Elaboración: El autor

Comparativos entre los diferentes modelos de gestión de la calidad

Tabla 7
Comparativa del esquema estructural, modelo EFQM vs modelo iberoamericano

Agentes Facilitadores		Resultados	
Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano
1. Liderazgo	1. Liderazgo y estilo de dirección	6. Resultados en los clientes	6. Resultados en los clientes
2. Personas	2. Desarrollo de las personas	7. Resultados en las personas	7. Resultados en las personas
3. Política y Estrategia	3. Política y Estrategia	8. Resultados en la sociedad	8. Resultados en la sociedad
4. Alianza y Recursos	4. Asociados y Recursos	9. Resultados clave	9. Resultados globales
5. Procesos	5. Clientes		

Fuente: X Congreso de Ingeniería de Organización, Valencia 09/2006. Elaboración: El autor

Tabla 8
Comparativa de criterios, modelo EFQM vs modelo iberoamericano

	Nº	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Deming	Modelo Baldrige
Criterios	1	Liderazgo	Liderazgo y estilo de dirección	Liderazgo Visionario.	Liderazgo.
	2	Personas	Desarrollo de las personas	Cooperación interna y externa	Planificación Estratégica
	3	Política y Estrategia	Política y Estrategia	Aprendizaje.	Enfoque en el cliente y en el mercado.
	4	Alianzas y Recursos	Asociados y Recursos	Gestión de proceso	Dimensión, Análisis y Dirección del conocimiento.
	5	Procesos	Clientes	Mejora Continua.	Enfoque en los recursos humanos.
	6	Resultados en los clientes	Resultados en los clientes	Satisfacción del empleado.	Dirección de procesos.
	7	Resultados en las personas	Resultados en las personas	Satisfacción del cliente.	Resultados económicos y empresariales.
	8	Resultados en la sociedad	Resultados en la sociedad		
	9	Resultados clave	Resultados globales		

Fuente: X Congreso de Ingeniería de Organización, Valencia 09/2006. Elaboración: El autor

Tabla 9
Comparativa del sistema de retroalimentación, modelo EFQM vs modelo Iberoamericano

Sistema de Retroalimentación				
	Modelo EFQM	Modelo Deming	Modelo Iberoamericano	Modelo Baldrige.
Elementos.	Enfoque.	Planificar.	Enfoque.	Estrategia.
	Estrategia.	Hacer.	Desarrollo.	Despliegue.
	Despliegue.	Comprobar.	Evaluación y Revisión.	Revisión.
	Evaluación y Revisión	Actuar.		

Fuente: X Congreso de Ingeniería de Organización, Valencia 09/2006. Elaboración: El autor

Motivación del personal

En todos los ámbitos de la humanidad interviene la motivación como mecanismo para lograr objetivos y alcanzar metas. Debido a ello, debe ser un tema de interés central para la dirección porque puede ser utilizada con el fin de lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo, lo que también determina un mejor desempeño del sistema de gestión, y por lo tanto un mejor desempeño de la organización. Según: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/315984/Diez-recomendaciones-para-motivar-a-su-personal.html>.

Todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, entre otros.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos corporativos y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen complejos procesos tales como: capacitación, remuneraciones, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, relaciones humanas, formación, políticas de contratación, estabilidad laboral, seguridad industrial, liderazgo y sistemas de recompensas.

Conceptos de motivación

- La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
- Según Roberto Parra, Director General de Deportes en la Junta de Comunidades de Castilla La Mancha. Motivación es esa voluntad necesaria para auto exigirse la consecución de nuevos retos cada día.

- La motivación es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.
- La motivación es objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

Factores de motivación no monetarios

Como es lógico, los niveles de sueldo, salario, recompensas monetarias, forman parte indiscutible de un programa de motivación del personal. Pero, como señalan todos los estudios al respecto, el dinero es importante, pero no es el principal factor para lograr colaboradores satisfechos, eficientes, fieles a la empresa y profundamente comprometidos con los objetivos de la organización.

Es importante que el empleado se sienta satisfecho tanto de los aspectos económicos como de otros factores no monetarios relacionados con la percepción que se hace de sí mismo y de su posición e importancia en la empresa.

Es conveniente considerar la jerarquía de las necesidades humanas que definió Abraham Maslow, implantando mecanismos de reconocimiento que le permitan al personal de la empresa satisfacer en la organización todos sus niveles de necesidades, no sólo las básicas. Para ello es importante considerar los siguientes factores de motivación no monetarios e implantar mecanismos que lo conviertan en parte importante y sistémica de la cultura de la empresa. Según: www.calidad-gestion.com.ar/boletin/56_motivacion_sistemas_de_gestion.html

Tabla 10
Factores de motivación no monetarios

Factor	Descripción
<p>Factores relacionados con los logros alcanzados en el propio trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar los objetivos previstos. • Aplicar con eficacia las propias capacidades. • Utilizar la propia creatividad. • Sentirse responsable por el propio trabajo. • Controlar el propio trabajo en función de los objetivos y las expectativas del puesto.
<p>Factores relacionados con los reconocimientos recibidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir reconocimientos verbales, escritos, o mediante los comportamientos de sus superiores (por ejemplo un elogio público). • Recibir reconocimientos simbólicos (premios, trofeos). • Lograr una promoción. • Lograr que le encomienden proyectos importantes. • Recibir reconocimientos de tipo material relacionados con el ambiente de trabajo (mejor oficina, beneficios colaterales, etcétera).
<p>Factores relacionados con los progresos realizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en cursos de capacitación. • Alcanzar un nivel de responsabilidad en el que tenga que dirigir equipos de personas. • Estar en grado de desempeñar responsabilidades más comprometedoras. • Ser reconocido en la organización.

Fuente: www.calidad-gestion.com.ar/boletin/56_motivacion_sistemas_de_gestion.html

Elaboración: El autor

Costo de la calidad

Según http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n1 no hay una visión clara respecto al costo de la calidad, y este ha venido cambiando constantemente en los últimos años. Antes se percibía como el costo del laboratorio de control, las inspecciones, el hallazgo de productos con errores y otros que se podían justificar.

En la actualidad, se entienden como costos de calidad aquellos que incurren cuando se diseña, implementa, opera y mantiene los sistemas de calidad de una organización, costos empresariales ligados a los procesos de mejora continua, y costos de sistemas, productos y servicios que no dieron con los resultados esperados, o que fallaron y fueron rechazados por el cliente.

Las ideas respecto al costo de calidad han venido cambiando en el tiempo, y esta evolución está marcada por los cambios respecto a la forma como la empresa enfrenta los problemas de productos de mala calidad. Se puede decir con toda seguridad que el enfoque del costo de calidad esta directamente ligado al estado de la calidad desde sus inicios.

Costo de la mala calidad

La mala calidad le cuesta a la empresa, la buena calidad hace ganar dinero a la empresa. James E. Olson ex presidente de AT&T decía: "Mucha gente piensa que la calidad cuesta demasiado, pero en realidad cuesta menos". Si se pregunta qué empresa lleva registros contables de mala calidad, se encontrará que son muy pocos los que lleven esos registros, cada responsable de área o gerencia de calidad tratara de borrar la "prueba del delito" y no dejara "huellas ni rastros" cuando sea reemplazado. La calidad no es el costo de suministrar lo que se produce, es el valor agregado que recibe el cliente de esa producción por su dinero".

El costo de la mala calidad es la suma total de los recursos desperdiciados, tales como capital y mano de obra, por causa de ineficiencia en planificación en los procedimientos de trabajo. Los costos de la mala calidad son internos y externos. Según http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n1

Alrededor del 95% de los costos de calidad se desembolsan para evaluar la calidad así como para estimar el costo de las fallas. Estos gastos se suman al valor de productos o servicios que paga el consumidor, y aunque este último sólo los percibe en el precio, llegan a ser importantes para él, cuando a partir de la

información que se obtiene, se corrigen las fallas o se disminuyen los incumplimientos y re procesos; a consecuencia de estos ahorros se disminuyen los precios.

Por el contrario cuando no hay quien se preocupe de los costos, simplemente se repercuten al que sigue en la cadena proveedor, productor, distribuidor, intermediario y consumidor, hasta que surge un competidor que ofrece costos inferiores.

Existe una alta relación entre costos, calidad, inversiones y mejoramiento, especialmente mejoramiento de la calidad. De ahí que la clasificación de costos más utilizada está referida fundamentalmente a tres categorías:

1. Prevención
2. Valoración
3. Cuantificación o fallas

Costo de prevención de la calidad. Son todos los gastos realizados para evitar que se cometan errores, dicho de otra manera, es el dinero que se gasta para que los trabajadores hagan bien lo que tiene que hacer desde la primera vez. Visto esto financieramente, se encuentra dentro de los costos indirectos, costos fijos y costos variables. Se podría decir sin lugar a dudas que es una inversión a futuro. Se incluyen aquellas actividades de: prevención y medición realizadas durante el ciclo de comercialización, son elementos específicos los siguientes:

- Revisión del diseño
- Calificación del producto
- Revisión de los planos
- Orientación de la ingeniería en función de la calidad
- Programas y planes de aseguramiento de la calidad
- Evaluación de proveedores
- Capacitación a proveedores sobre calidad
- Revisión de especificaciones

- Estudios sobre la capacidad y potencialidad de los procesos
- Entrenamiento para la operación
- Capacitación general para la calidad
- Desarrollo e implantación de un sistema de recolección y presentación de datos
- Auditorías y mantenimiento preventivo
- Auditorías internas
- Desarrollo del plan de control de calidad del proceso
- Estudio de proveedores
- Implantación del proceso de mejora continua
- Realización de revisiones del concepto de diseño
- Evitar que un problema se repita
- Planificación de la calidad
- Procedimientos de formación
- Contacto con los clientes para conocer sus expectativas
- Manuales técnicos
- Revisiones preproducción
- Actividades para la prevención de defectos
- Preparación de normas de trabajo
- Modelación y simulación de procesos
- Revisiones de requisitos
- Calificación del empaquetado
- Sistema de aseguramiento de la calidad
- Revisiones de las instalaciones
- Planificación de programas de cómputo
- Revisión de diagramas de flujo
- Análisis de correlación
- Plan de calidad del programa
- Plan del equipo de ensayos
- Análisis de fallos
- Estudios de capacidad de procesos
- Estudio de capacidad de maquinas
- Certificación de operarios
- Mantenimiento preventivo

- Revisiones del proceso
- Monitoreo y control ambiental
- Calificación de proveedores

Costo de evaluación de la calidad. Es el resultado de la evaluación de la producción ya terminada y la auditoría del proceso para medir la conformidad con los criterios y procedimientos preestablecidos. Mejor dicho, es todo lo gastado para terminar. Según: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/publicaciones/>

- Auditorías de garantía de calidad del proceso de manufactura
- Auditorías financieras externas
- Auditorías internas y externas
- Inspección y ensayos para determinar la conformidad de los productos y/o servicios con las especificaciones
- Mantenimiento y calibración de equipos de ensayo e inspección
- Revisión de los diseños terminados
- Revisión de los datos de ensayo e inspección
- Repaso de los errores de las cartas
- Comprobaciones del comportamiento postventa
- Inspección y prueba de prototipos
- Análisis del cumplimiento con las especificaciones
- Vigilancia de proveedores
- Inspecciones y pruebas de recepción
- Actividades para la aceptación del producto
- Aceptación del control del proceso
- Inspección de embarque
- Estado de la medición y reportes de progreso
- Descripción del trabajo
- Materiales de ensayo e inspección
- Preparación para la inspección y ensayo
- Auditorías de calidad del producto
- Avales externos
- Valoración durante el proceso

- Controles de proceso
- Apoyo de la evaluación
- Registros de equipos de ensayo
- Administración del departamento de calidad
- Formación del personal de calidad
- Costo de ensayos del sistema
- Revisión de facturación
- Auditorías de producto
- Auditorías de sistemas de calidad
- Auditoría de la satisfacción del cliente
- Evaluación por un laboratorio externo
- Ensayo de vida
- Análisis de envejecimiento y fatiga
- Prueba de inserción de fallos
- Análisis de verificación de códigos
- Verificación de estándares de trabajo

Costos internos de la mala calidad. Los costos internos de la mala calidad son todos los errores que tiene la empresa y que han sido detectados antes de que los bienes o servicios sean aceptado por el cliente, porque no se hicieron bien todas las veces.

- Costos de las fallas de los productos
- Costos de degradación del producto
- Horas extras debido a problemas
- Desechos o re-procesos
- Actividades de clasificación
- Re inspección a causa de rechazos
- Costo de la corrección de problemas
- Costo de la re inspección y los ensayos
- Acción correctora
- Informes de fallos
- Análisis de los desechos
- Análisis de los re-procesos

- Soporte de fallas
- Círculos de calidad
- Equipos de mejora
- Costo del rediseño y cambios de ingeniería
- Productos retirados
- Modificaciones del proceso
- Herramientas temporales
- Programas abandonados
- Actividades para reducir costos
- Costo de los errores de facturación
- Volumen de incobrables
- Costo de los errores de nomina
- Existencias no controladas
- Costos de aceleración de procesos por pérdidas de tiempo
- Costo de cancelación de proveedor
- Cuentas pendientes vencidas
- Pagos incorrectos a proveedores
- Revisiones del costo de la mala calidad
- Desechos del proveedor
- Re-procesos de las piezas del proveedor
- Accidentes
- Costo de morosos
- Robos
- Ausentismo
- Costo de la rotación de personal
- Retrasos
- Costos por no cumplir con el calendario
- Bienes y equipos estropeados y pérdidas de activos

Costos externos de la mala calidad. Los costos externos de la mala calidad son todos aquellos errores en que incurre el productor porque al cliente externo se le suministran productos o servicios inaceptables.

- Cancelar proveedores
- Verificar fallo
- Centro de reparaciones de fallas
- Formación de personal para reparaciones de fallas
- Salarios para personal de reparaciones
- Perdidas de alquileres
- Cargos por tiempo improductivo
- Retirada de productos
- Costos y retrasos por modificaciones
- Escasez de componentes o materiales
- Servicio al producto a causa de errores
- Servicio al cliente por causa de errores
- Productos rechazados y devueltos
- Reparación de materiales devueltos
- Gastos de garantía
- Re inspección y repetición de ensayos
- Corrección d problemas
- Acciones correctoras
- Soporte por fallo de planta
- Desechos y re procesos por cambios en ingeniería
- Análisis de las devoluciones
- Análisis de garantía
- Contacto directo con el cliente por problemas post venta
- Rediseño
- Análisis de los cambios de ingeniería
- Cambio de documentación
- Informa de fallos
- Costo incobrables, debido a esperas y robos

CAPÍTULO III - METODOLOGÍA

Tipo de investigación

Con la presente investigación se logró determinar con claridad el estado en el que se encuentran actualmente los sistemas de gestión: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 de Dygoil Cía. Ltda., y las múltiples incidencias que por efecto de este proceso se generaron en la organización en general.

Se aplicó un tipo de investigación mixta, es decir fue: exploratoria, descriptiva y propositiva, con un enfoque cuali-cuantitativo.

Exploratoria, porque del problema investigado se extrajo información, que permitió tener una idea más clara de la situación.

Descriptiva, debido a que continuamente se determinan y se detallan por menores y particularidades del problema.

Propositiva, ya que se plantea una alternativa de mejora para solucionar las dificultades encontradas.

Cuali-cuantitativa, porque permite analizar las dimensiones de las variables cualitativas y establecer escalas de medición cuantitativa.

Diseño de la investigación

Según la dimensión temporal, la investigación es de corte transversal, porque el análisis del problema se delimita a un período de tiempo determinado.

No es experimental, porque no se requiere la comprobación de una hipótesis, sino la implementación de una alternativa de solución al problema.

Definición de variables

Este trabajo de investigación se sustenta en dos diferentes variables; la una enfocada al análisis de la situación actual o problema y la otra enfocada a la propuesta de solución; las variables son:

- Nivel actual de conformidad del personal de Dygoil, con respecto a los sistemas de gestión de: calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo, implementados en la empresa hasta diciembre del año 2010.
- Propuesta estratégica para mejorar el manejo y la administración de los sistemas de gestión ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 implementados en Dygoil Cía. Ltda.

En la matriz de operacionalización se puede observar todos los elementos utilizados para este proceso, como son las variables con su respectiva definición, las fuentes de información, indicadores e instrumentos aplicados.

Operacionalización de variables

Tabla 11
Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición	Indicadores	Fuentes de Información	Instrumento
Nivel actual de conformidad del personal de Dygoil, con respecto a los sistemas de gestión de: calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo, implementados en la empresa hasta diciembre del año 2010.	La información inicial recopilada en base a encuestas y entrevistas, generará los lineamientos fundamentales para medir la conformidad del personal con relación a los sistemas de gestión. De esta manera se podrá establecer las incidencias que generaron en la empresa la implementación, certificación y mantenimiento de dichos sistemas.	Compromiso actual de la AD	Alta dirección	Entrevista
		Participación actual del departamento contable y de control	Departamento de Contabilidad Departamento de Control Interno	Encuesta
		Compromiso actual de los gerentes de proyecto	Gerentes de proyecto	Encuesta
		Participación actual del personal administrativo Quito	Personal administrativo Quito	Encuesta
		Criterio de los expertos en SG	Expertos	Encuesta
		Percepción actual del médico	Médicos	Encuesta
		Percepción actual del Departamento de HES	Departamento de HES	Encuesta
		Participación actual del personal administrativo del oriente	Personal administrativo del oriente	Encuesta
		Participación actual del personal operativo del oriente	Personal operativo del oriente	Encuesta
		Indicadores de gestión	Matriz de indicadores – documentos y registros de gestión	Registros históricos

<p>Propuesta estratégica para mejorar el manejo y la administración de los sistemas de gestión ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 implementados en Dygoil Cía. Ltda.</p>	<p>Una vez conocido el análisis situacional por medio de la aplicación de los instrumentos de investigación; se utilizará esta información para establecer las posibles soluciones, a través de la construcción de una propuesta de mejora para reforzar el manejo administrativo de los sistemas de gestión implementados en la empresa.</p>	Percepción actual de la mejora por la alta dirección	Alta dirección	Entrevista
		Criterio de mejora del departamento contable y de control	Departamento de Contabilidad Departamento de Control Interno	Encuesta
		Criterio de mejora según los gerentes de proyecto	Gerentes de proyecto	Encuesta
		Conceptualización de la mejora según el personal administrativo Quito	Personal administrativo Quito	Encuesta
		Percepción de la mejora según los expertos	Expertos	Encuesta
		Criterio de la mejora según el médico	Médico	Encuesta
		Percepción de la mejora según el Departamento de HES	Departamento de HES	Encuesta
		Conceptualización de la mejora según el personal administrativo del oriente	Personal administrativo del oriente	Encuesta
		Conceptualización de la mejora según el personal operativo del oriente	Personal operativo del oriente	Encuesta

Fuente: Dygoil Cía. Ltda.

Elaboración: El autor

Población y muestra

Para precautelar la calidad, veracidad y transparencia de la investigación, se ha establecido nueve grupos diferentes de entes generadores de información, considerados los más idóneos para alimentar una base de conocimiento sólida que colabore al análisis de la situación actual, como a una propuesta aplicable de solución del problema.

Para conservar la imparcialidad de la información, se excluye a proveedores; el proveedor pocas veces expresará por escrito todas las inquietudes que pueda tener sobre su cliente.

Como la población no es muy extensa, exactamente son 333 personas, se determinó que la muestra sea igual a la población, lo que técnicamente se denomina como censo poblacional (tabla 12).

Cada grupo tiene su nombre respectivo, como también un código que nace de las iniciales del nombre, por ejemplo: gerentes de proyecto (GPR), esto sirve para identificar al grupo en cada uno de los instrumentos utilizados.

Tabla 12
Censo e instrumento a aplicar

No	Código	Grupo	Instrumento	Población	Muestra
1	ADI	Alta dirección	Entrevista	6	6
2	EXP	Expertos	Encuesta	6	6
3	FCC	Financiero contable y control	Encuesta	4	4
4	GEP	Gerentes de proyecto	Encuesta	7	7
5	HES	HES	Encuesta	9	9
6	MED	Médicos	Encuesta	5	5
7	PAO	Personal administrativo del oriente	Encuesta	17	17
8	PAQ	Personal administrativo de Quito	Encuesta	20	20
9	POO	Personal operativo del oriente	Encuesta	259	259
			Total	333	333

Fuente: Nómina Dygoil Cía. Ltda. (Marzo 2009)

Elaboración: El autor

1. Alta dirección (ADI). Está representado por los directivos más altos de Dygoil Cía. Ltda., como el gerente general, gerentes administrativos, financiero, técnico y otros profesionales que forman el parte del staff ejecutivo de la empresa. El hecho de ser parte de la AD los obliga a tener amplia experiencia y conocimiento sobre lo que se tiene implementado en su organización, mucho más cuando se trata de herramientas de administración o de sistemas que les ayuden a gestionar todos sus procesos. La información aquí generada es una de las más importantes, ya que depende directamente de ellos, las decisiones estratégicas empresariales.

2. Financiero, contable y control (FCC). Con este grupo se intenta identificar cuáles son las incidencias económicas que trae consigo la implementación, certificación y mantenimiento de estas normas internacionales; sus costos y procedimientos financieros contables establecidos para la provisión de recursos económicos relacionados con la gestión.
3. Gerentes de proyecto (GEP). Son los responsables de cada uno de los proyectos; por lo general, ingenieros que conocen los detalles operativos y administrativos del servicio que lideran. Este grupo organizacional tiene un criterio objetivo sobre las incidencias que generaron los SG en sus proyectos; como gerentes del mismo tienen la capacidad de observar claramente la parte operativa, humana y económica.
4. Personal administrativo de Quito. (PAQ). Es el personal que trabaja en los procesos de apoyo en la matriz de la empresa, ubicada en la ciudad de Quito, complementando de esta manera, la parte operativa que se realiza en la región oriental. La mayoría del personal perteneciente a este grupo no asistió a las primeras etapas de implementación, o sea a ISO 9001:2000, más bien, se fue integrando poco a poco a ISO 14001 y/u OHSAS 18001, este fenómeno marca una considerable diferencia de criterios que se la tiene que analizar a profundidad.
5. Expertos (EXP 1). Son personas con experiencia en el manejo de sistemas de gestión, provenientes de empresas asesoras, auditores internacionales, jefes de calidad, entre otros. Dentro de este grupo consta la persona que asesoró a Dygoil en la implementación de sus sistemas de gestión. Su criterio es muy importante debido a que conoce todo el entorno de la empresa, desde la implementación de ISO 9001:200 hasta la certificación de OHSAS 18001:2004. El criterio de los demás integrantes del grupo, de igual manera tiene alto grado de importancia, ya que su trabajo está vinculado directamente con los temas tratados en la investigación.

6. Medico (MED). Del médico principal depende directamente la planificación, implementación y control de los programas de salud ocupacional de la empresa; él tiene el criterio técnico profesional y cuantificable, sobre lo que se debe invertir en salud laboral. De igual manera tiene la capacidad de identificar las consecuencias generadas si no se aplica los debidos programas de salud en el trabajo.
7. HES (HES). En la actualidad este departamento es el encargado de la coordinación de todos los SG de la empresa, o sea es el responsable directo de gestión de calidad, ambiental, de seguridad y salud en el trabajo. Por esta razón tienen una idea más clara sobre todo el funcionamiento de la los sistemas ISO y OHSAS implementados en Dygoil.
8. Personal administrativo del oriente (PAO). Aquí se encuentra el personal encargado de supervisar los procesos operativos de la compañía, en la mayoría de sus integrantes se tiene formación de tercer nivel, ellos apoyan todos los proceso de gestión. Todas las inquietudes que el operador tiene son solucionadas a primera instancia por este grupo de personas. Tienen relación directa entre obreros, mandos medios y dirección.
9. Personal operativo del oriente (POO). Son los trabajadores de campo, los que realizan la parte operativa de la empresa. Su formación llega máximo hasta bachilleres, con cursos de complementación de acuerdo a los trabajos que realizan, según el perfil de cargo. Aquí están: obreros de patio, encuelladores, cuñeros, operadores, mecanicos y soldadores.

Métodos

En la mayor parte de la investigación se utilizó el método científico, ya que se permitió obtener información simultánea, tanto para el análisis del problema, como para la solución.

Muchos criterios se apoyan en la experiencia del personal de la empresa, otros en el conocimiento de expertos en la materia, pero todo se sustenta en fuentes bibliográficas validadas científicamente.

Cuando la información requerida estuvo recopilada, se procedió a depurarla, ordenarla, tabularla y graficarla, aplicando un diseño estadístico descriptivo bivariado.

También se utilizó el análisis sistémico, ya que permitió identificar diversas debilidades de los sistemas ISO y OHSAS de la empresa; los cuales están estructurados bajo los requisitos de la administración por procesos.

De igual manera se estudio diferentes posibilidades para mejorar la situación inicial encontrada en la fase de diagnostico.

En la investigación se aplicó también el método deductivo-inductivo, lo que, permitió comprender las diferentes interrelaciones entre las variables en estudio.

Técnicas o instrumentos

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron: la encuesta y la entrevista estructurada, las mismas que tuvieron como instrumentos cuestionarios estructurados con preguntas dicotómicas abiertas y cerradas.

Las entrevistas fueron realizaron solamente a los miembros de alta dirección; a los grupos poblacionales restantes se aplicó encuestas.

Los dos instrumentos utilizados tienen preguntas generales, con diversidad de criterios sobre cada tema determinado. Por ejemplo, la percepción económica del personal del departamento de contabilidad es diferente a la percepción económica que tiene cada gerente de proyecto.

Se insistió el momento en que el personal ingresó a formar parte de los SG, ya que algunos formaron parte desde el principio de las implementaciones y otros después, situación que lleva a diferentes conceptualizaciones sobre la gestión.

Validación de instrumentos

Previamente a la aplicación a los sujetos de investigación, la validez de los instrumentos fue validada por medio de juicio de expertos en la materia,

La aplicación de los instrumentos utilizados, está claramente detallada en la tabla 11 “censo e instrumento a aplicar”, aquí consta el código del instrumento, el grupo poblacional, el nombre del encuestado o entrevistado, el tipo de instrumento, el lugar y el total de personas a las que se solicitó la información.

Para validar estos instrumentos se utilizó tres tipos de variables:

1. Claridad de las preguntas planteadas
2. Coherencia de las preguntas planteadas
3. Pertinencia de las preguntas planteadas

Como también se seleccionó a un representante de cada grupo poblacional.

1. Alta dirección: Ing. Iván Bedoya
2. Financiero contable y control: Lic. Gladys Román
3. Gerentes de proyecto: Ing. Jorge Iván Aristizábal
4. Personal administrativo de Quito: Dr. Juan F Guerra González
5. Expertos: Ing. Katya Bastidas
6. Médicos: Dra. María de Lourdes Scacco

7. Departamento de HES: Ing. Christian Guzmán
8. Personal administrativo del oriente: Ing. Oswaldo Mendoza
9. Personal operativo del oriente: Sr. José Cusme

Asumiendo el criterio de cada una de las personas citadas, y tomando en cuenta las tres variables planteadas, los resultados de la validación fueron:

Claridad: 9 personas asumen que son claras todas las preguntas.

Coherencia: 9 personas asumen que son coherentes todas las preguntas.

Pertinencia: 8 personas asumen que son pertinentes todas las preguntas.

Con estos resultados se concluye que en los instrumentos aplicados se pudo observar lo siguiente:

1. 100% de claridad.
2. 100% de coherencia
3. 89% de pertinencia.

Procedimiento seguido en la recopilación de la información

Se han elaborado nueve cuestionarios diferentes, uno para cada grupo poblacional, a los cuales se aplicó encuestas y entrevistas estructuradas previamente establecidas.

El contenido de las preguntas en las diferentes encuestas y entrevistas, en la mayoría de los casos son similares, pero el grupo al cual están dirigidas es diferente.

Por ejemplo. LA AD no tiene el mismo criterio sobre las incidencias económicas generadas en la empresa por la implementación de los sistemas de gestión, que contabilidad, que recursos humanos o que el departamento médico.

Es por ello que más énfasis se da al grupo al que está dirigida la encuesta, que a la diferencia de preguntas entre uno u otro instrumento utilizado.

A la AD se le realizó una entrevista individual, proceso que demandó pedir previamente una cita debido a los diferentes compromisos que tiene cada uno de los gerentes.

La entrevista se realizó en las oficinas particulares de los gerentes. La información aquí recogida ayuda a establecer que piensan los gerentes sobre los SG implementados en la empresa, sus beneficios, sus debilidades, su relación costo beneficio, como también permite analizar globalmente el conocimiento que tienen ellos sobre ISO y OHSAS. De igual manera se consultó alternativas para mejorar los procedimientos establecidos.

Al grupo financiero, contable y de control, se aplicó una encuesta en el cual se obtuvo información de los costos reales que hasta el momento se han invertido en ISO y OHSAS. Esta encuesta se realizó en el piso 10 y 9 donde funcionan el departamento de contabilidad y control interno respectivamente. El mecanismo fue entregar y dejar la encuesta al personal, los encuestados devolvieron la misma al investigador, luego de dos y tres días, hasta poder cuadrar los costos de gestión, con los libros contables.

A los GEP se les aplicó una encuesta personal en sus respectivas oficinas, tanto en Quito como en el oriente, la información aquí recopilada hace una función directa de la parte operativa con la gerencial, el gerente de proyecto es la máxima autoridad que tienen todos los trabajadores, tanto operativos como administrativos de cada uno de los proyectos.

Personal administrativo Quito. En este grupo están presentes los asistentes administrativos, secretarias y el personal del departamento de adquisiciones. Ellos no participaron en la implementación del primer SG, o sea ISO 9001:2000 más bien se integraron luego, unos, en 14000 y otros en 18000, entonces la concepción de SG es diferente. A este grupo se le aplicó encuestas que las realizaron en sus propios escritorios.

La misma situación tiene el personal administrativo del oriente, quienes en realidad son personal de apoyo a las operaciones, pero la nueva concepción de los SG abarca a todos los miembros de una organización. Aquí se aplicó como instrumento la encuesta, que se le entregó al personal luego de la reunión diaria de inicio de jornada.

Personal operativo del oriente. Es el personal que realiza toda la parte operativa, tal vez es al que más le impacto la aplicación de estos estándares internacionales, no por la parte mecánica, que en la mayoría de los casos sigue siendo la misma, pero si por la parte documental y de control que se sumó a sus actividades cotidianas. Con este grupo se utilizó la encuesta, aprovechando cuando el personal estuvo en una auditoría interna.

Departamento de HES. En esta organización el departamento de HES es el responsable de los tres sistemas de gestión, este departamento es el responsable para que todos estos procesos se ejecuten adecuadamente; de tal manera que la información que de ellos se obtenga siempre tendrá un enfoque positivo, recalcando lo bueno de los SG. Se aplicó encuestas para que el informante la llene cuando considere más pertinente. Luego de unos días el mismo encuestado se encargó de devolver la encuesta llena.

Médicos. El médico es parte fundamental de la gestión, en especial con lo relacionado a OHSAS 18001, la información recolectada servirá tanto para el análisis como para la propuesta, ya que él tiene el criterio para justificar las inversiones que se realiza en salud y cómo se las recupera. De igual manera se aplicó una encuesta, dejándole el mayor tiempo posible para que responda a las preguntas.

Expertos. La encuesta aplicada a los expertos colaboró con información de mucha importancia, ya que como son imparciales a la empresa, y a más de esto tienen mucha experiencia en el manejo e implementación de sistemas, sus observaciones y oportunidades de mejora ayudaran significativamente para la elaboración de la propuesta de solución.

Proceso para la obtención de resultados

El proceso para la obtención de resultados termina con la determinación de la situación actual. Para culminar este proceso se realizó las siguientes actividades.

1. Definición, planteamiento y estructuración del problema
2. Aprobación del problema de investigación
3. Diseño de la metodología a aplicar
4. Selección de la muestra (censo)
5. Elaboración de los instrumentos
6. Recopilación de la información
7. Procesamiento de la información
8. Presentación de resultados

Proceso para la elaboración de la propuesta

1. Conceptualización total del problema
2. Cambio en el estilo de dirección
3. Recuperación del liderazgo
4. Conformación de un grupo de trabajo
5. Reestructuración del factor estratégico
6. Reestructuración del factor humano
7. Reestructuración del factor organizacional
8. Reestructuración del factor económico

Valor práctico de la investigación

El análisis situacional sirvió para que todo el personal de la empresa, especialmente los más altos ejecutivos, se den cuenta de las diferentes falencias existentes en el manejo y administración de la gestión de calidad, ambiental, de seguridad y salud en el trabajo, como también, de la gestión general de la organización.

La propuesta es una alternativa de mejora, que permite solucionar la mayoría de problemas encontrados, la cual generará resultados positivos no solo en los sistemas de gestión implementados, sino también en toda la estructura de la organización y las partes interesadas.

Los problemas están documentados y sustentados de acuerdo a la percepción del personal. La solución se sustenta en investigaciones bibliográficas previamente validadas y está diseñada de manera que su práctica e implementación no requiera de ningún recurso diferente a los que actualmente posee la compañía.

CAPÍTULO IV - ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Análisis e interpretación de resultados

Aquí se exponen los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas a los diferentes grupos generadores de información, los cuales sirvieron para determinar la situación actual de la empresa con respecto al funcionamiento de los SG, y también para elaborar una propuesta que permita mejorar el desempeño de los mismos.

Para facilitar el análisis e interpretación de resultados, los datos se representaron en forma de gráficos, donde están claramente identificados todos los valores.

A cada grupo poblacional se le aplicó una encuesta diferente, pero en algunos casos las preguntas pueden coincidir entre ellas; es por eso que la tabulación y análisis se los realizó por pregunta, mas no por encuesta ni grupo poblacional.

Con la finalidad de que el trabajo sea estructurando, el orden de presentación de los datos se lo hará de acuerdo a los conjuntos generales de incidencias que ha generado la implementación y mantenimiento de los SG de Dygoil.

Para cada grupo de incidencias, primeramente se expondrán los resultados referentes a la situación actual, obtenidos del personal de la empresa; luego se reforzará la misma situación con los datos obtenidos del criterio de los expertos, para finalmente presentar los datos que ayuden a una posible solución, obtenidos del mismo personal y de los expertos.

Cada pregunta analizada constará de: su respectiva interrogación en forma textual, la tabulación en sí, la información de la fuente o sea, en que instrumentos se aplicó la pregunta con su número respectivo, sus datos, su gráfico y el análisis de lo obtenido.

Las preguntas son de carácter dicotómico, unas abiertas y otras cerradas, es por eso que en algunos casos solo se presentará la respuesta expresada tal y como la percibe el encuestado.

Las incidencias a analizarse son:

1. Incidencias generales de implementación
2. Incidencias actitudinales
3. Incidencias de alta dirección
4. Incidencias de motivación
5. Incidencias de conceptualización
6. Incidencias psicológicas
7. Incidencias económicas
8. Incidencias geopolíticas
9. Incidencias de mercado

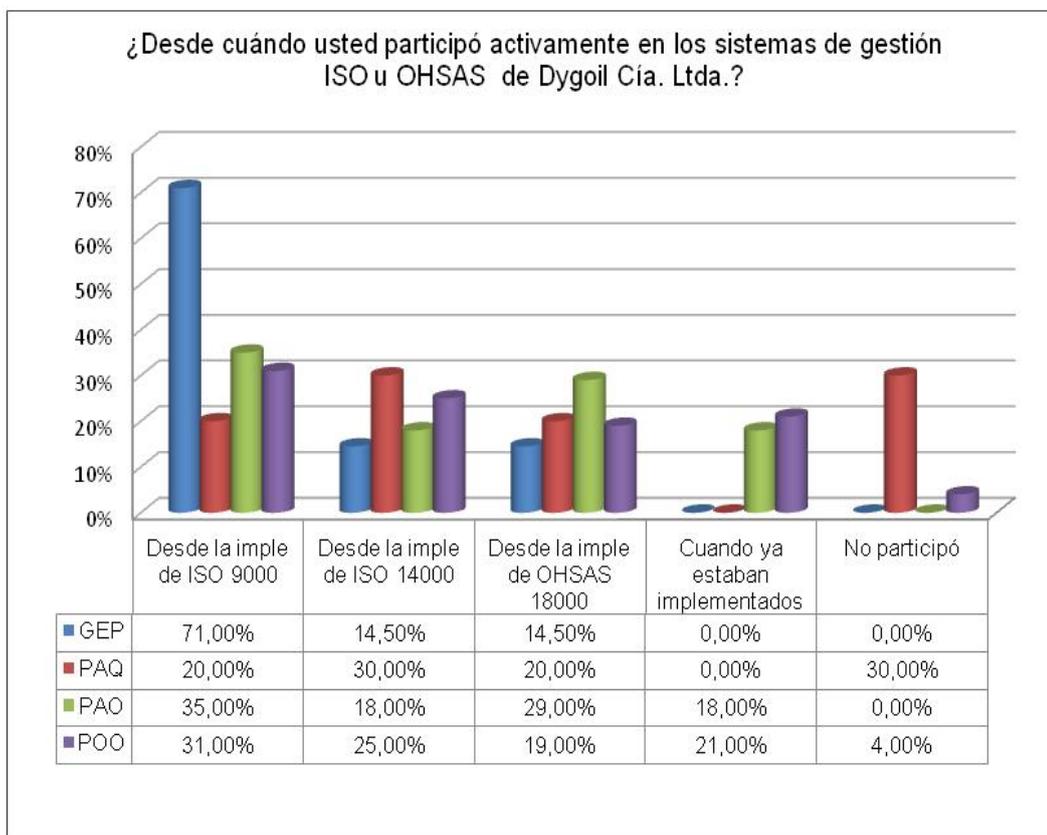
Incidencias generales de implementación

Para poder recopilar las incidencias generales de implementación, se identificó varias preguntas básicas que se relacionan entre sí, de las diferentes entrevistas y encuestas aplicadas a cada uno de los grupos poblacionales propuestos para esta investigación.

En la parte de las incidencias generales se puede observar el grado de satisfacción que siente en la actualidad el personal de la empresa, generados por factores pasados, presentes y futuros derivados de los procesos de implementación, certificación y mantenimiento de los sistemas, pero que tuvieron su origen en el momento de la implementación.

Resultados de las preguntas aplicadas

Gráfico 1: Tiempo de participación activa en los sistemas de gestión



Fuente: ENCGEP-01(P1) - ENCPAQ-01(P1) - ENCPAO-01(P1) - ENCPOO (P1)

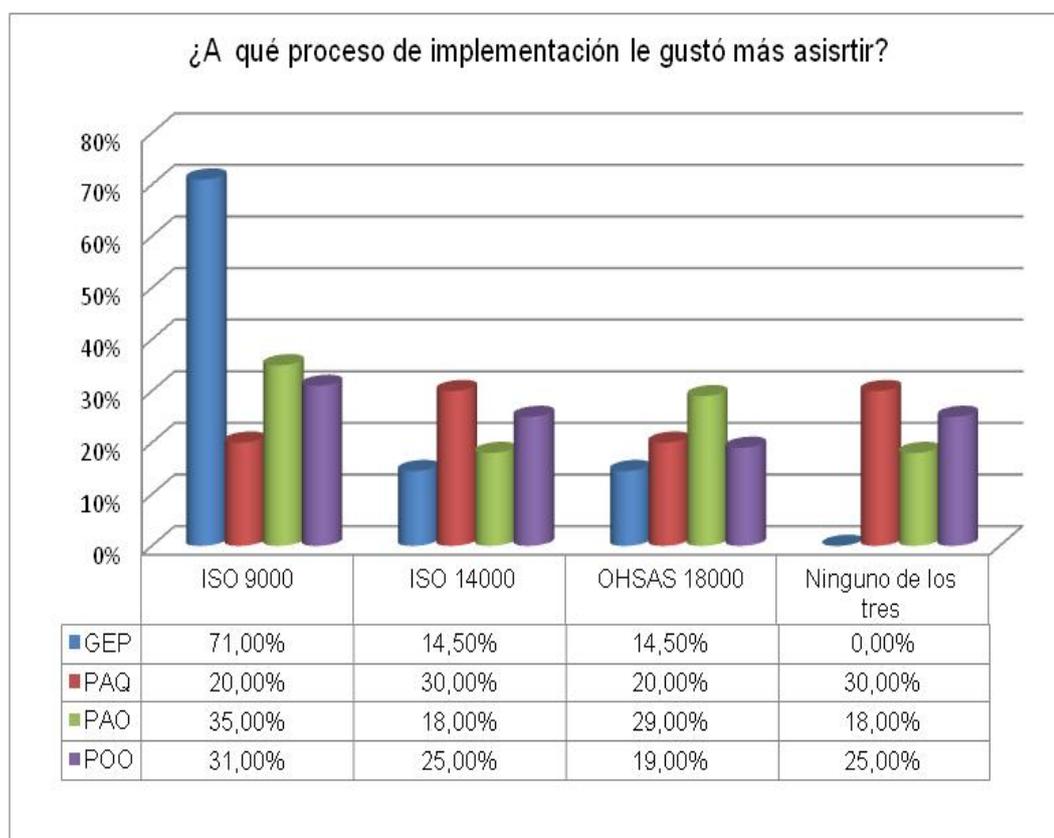
Elaboración: El autor

Como se puede observar en el gráfico 1 no todo el personal inició su participación en los SG de Dygoil cuando se empezó a implementar ISO 9001, gran parte se fue sumando en las implementaciones de ISO 14000 y OHSAS 18000, es más algunos ni siquiera estuvieron en ninguna implementación.

Este indicador es muy importante ya que el personal que asistió desde el principio a la implementación de ISO 9000 tiene mayor conocimiento que los otros, incluso son guías de las personas que entraron después.

Antes se hablaba solamente del personal y los procesos que pudieran afectar al servicio, las nuevas concepciones y requisitos de ISO dicen que todo el personal forman parte de los SG de la empresa.

Gráfico 2: Proceso de implementación de mayor agrado



Fuente: ENCGEP-01(P2) - ENCPAQ-01(P2) - ENCPAO-01(P2) – ENCPOO-01(P2)

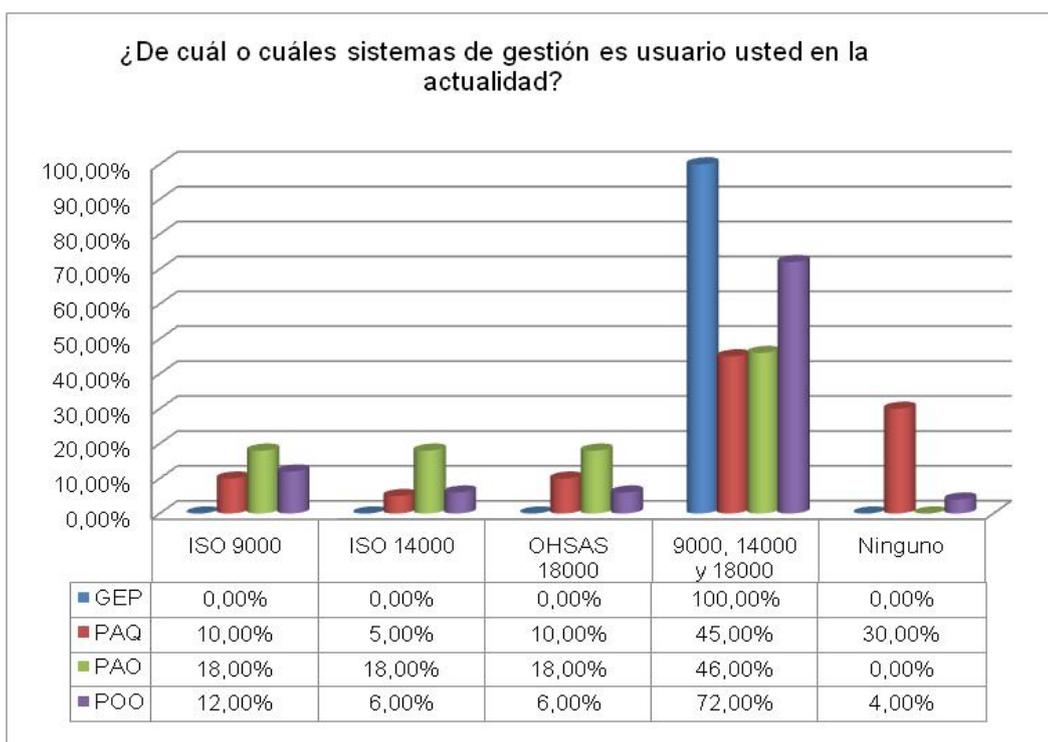
Elaboración: El autor

El gráfico 2 refleja dos situaciones muy especiales, primeramente los encuestados mantienen el mismo criterio de la primera pregunta, a tal punto que los valores son similares entre los gráficos 1 y 2.

En la segunda situación se puede observar un agrado considerable hacia ISO 9000, en especial de las personas que estuvieron desde la implementación de gestión de calidad, ya que habiendo estado en la implementación de los tres sistemas, por qué les agradó más ISO 9000.

Esto incide negativamente a la gestión integral de los SG, ya que debe existir un equilibrio relativo entre los tres sistemas, a tal punto de que el mismo gusto por ISO 9000, lo tengan para ISO 14000 y OHSAS 18000.

Gráfico 3: Usuarios de los sistemas de gestión en la actualidad



Fuente: ENCGEP-01(P3) - ENCPAQ-01(P3) - ENCPAO-01(P3) - ENCPOO (P3)

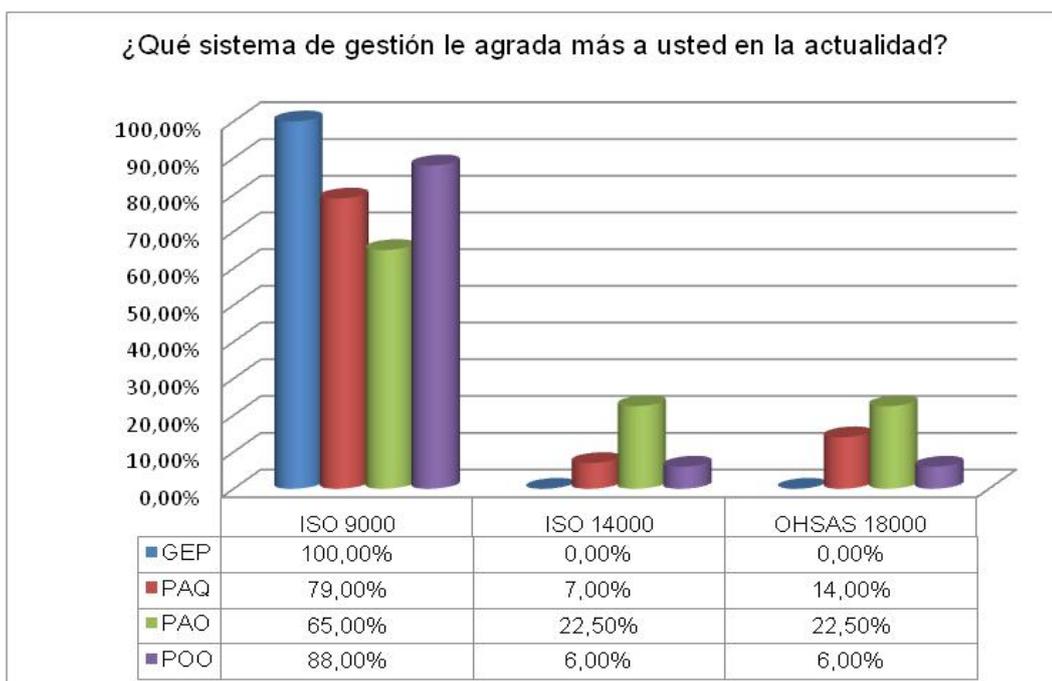
Elaboración: El autor

En el gráfico 3 en cambio, el personal da su apreciación de cual SG es usuario en la actualidad, se ve una alta predisposición a ser usuario de los tres sistemas, en especial de los GP y el personal operativo del oriente, pero sigue preocupando la concepción del personal administrativo de Quito y del oriente, lo óptimo es que todo el personal acepte que es usuario de los 3 sistemas.

En el gráfico 4 nuevamente aparece el mismo fenómeno; a la mayoría de personas les agrada más ISO 9000. Estos datos están tomados ya en la etapa de seguimiento o sea después de las implementaciones, sin embargo sigue siendo el de mayor agrado; que paso con el resto de sistemas.

Este problema se pudo haber generado a causa de diferentes factores, uno de ellos es el señalado anteriormente que se refiere a la falta de incorporación de todo el personal en los inicios de la primera implementación, pudo intervenir también la motivación, el liderazgo, el asesor, entre otros.

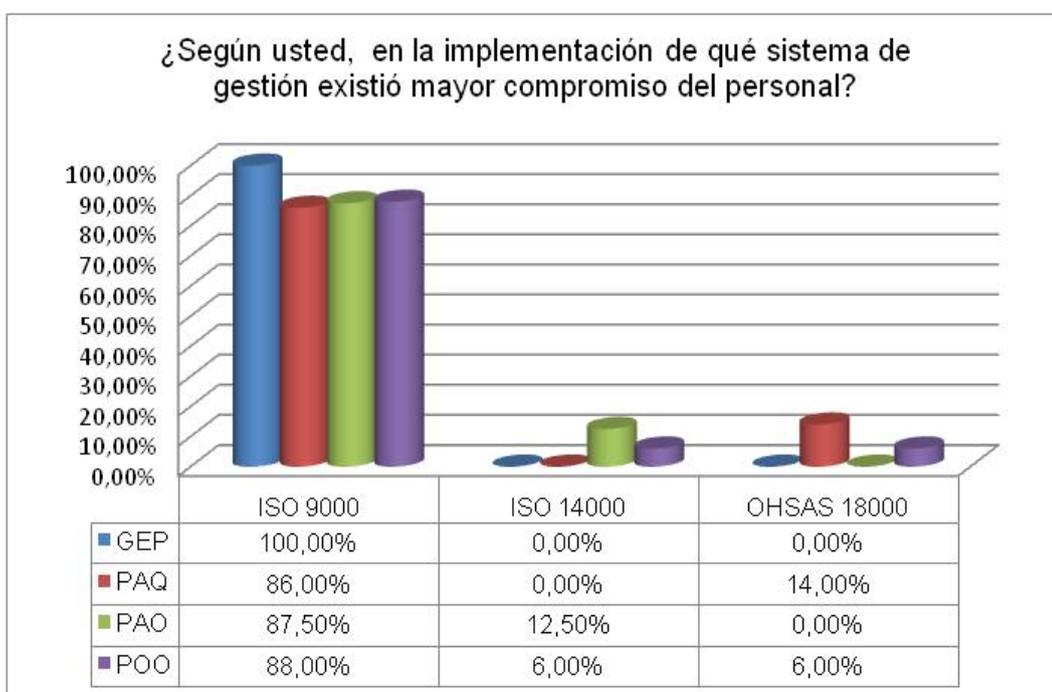
Gráfico 4: Sistema de gestión que le agrada más actualmente



Fuente: ENCGEP-01(P4) - ENCPAQ-01(P4) - ENCPAO-01(P4) - ENCPOO (P4)

Elaboración: El autor

Gráfico 5: Sistema de gestión con mayor compromiso



Fuente: ENCGEP-01 (P5) - ENCPAQ-01 (P5) - ENCPAO-01 (P5) - ENCPOO (P5)

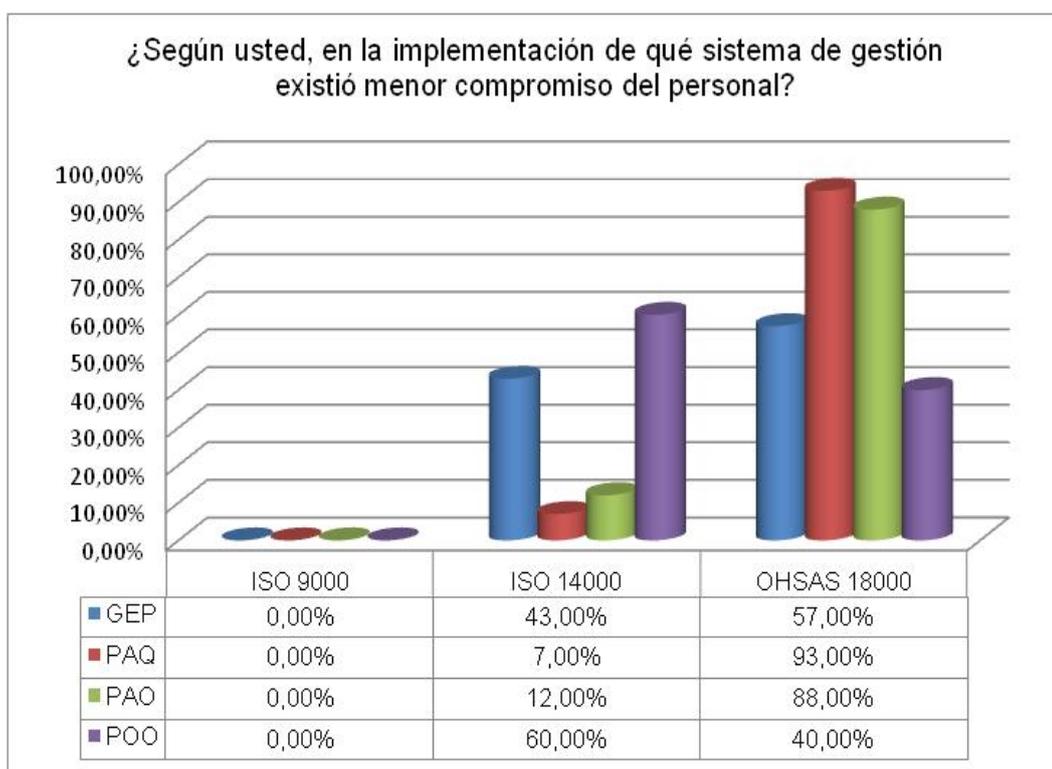
Elaboración: El autor

La situación que se está evidenciando es preocupante, es por eso que también se midió el grado de compromiso que tuvo el personal en las diferentes implementaciones de los sistemas.

En el gráfico 5 se demuestra en la implementación cuál sistema de gestión existió mayor compromiso del personal, y en el gráfico 6, en cuál existió menor compromiso.

Nuevamente se evidencia mayor compromiso en ISO 9000 y menor compromiso en ISO 14000 y OHSAS 18000 respectivamente.

Gráfico 6: Sistema de gestión con menor compromiso



Fuente: ENCGEP-01(P6) - ENCPAQ-01(P6) - ENCPAO-01(P6) - ENCPOO (P6)

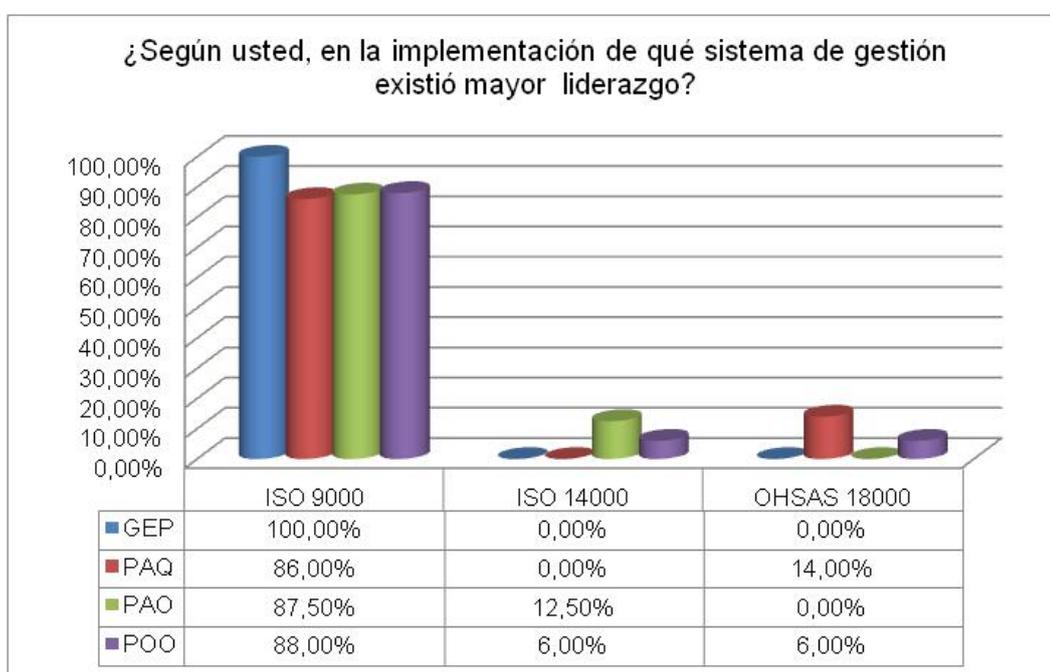
Elaboración: El autor

En el gráfico 7 se analiza el liderazgo que existió en los tres procesos de implementación, los encuestados siguen teniendo preferencia por ISO 9000, lo que se concluye que en la implementación de ISO 14000 y OHSAS 18000 a más del compromiso se perdió el liderazgo.

En este punto cabe mencionar que los procesos de implementación tuvieron tres equipos diferentes de personas que lideraron estas actividades.

El primero estuvo liderado por Bureau Veritas Quito, proceso que se lo abandonó en el debido momento por falta de resultados. El segundo a cargo de Enfoque TOC, el cual lideró todo el proceso de implementación de ISO 9000 y el tercero liderado por personal propio e la empresa, el cual tuvo a su cargo las certificaciones de ISO 14000 y OHSAS 18000.

Gráfico 7: Sistema de gestión con mayor liderazgo



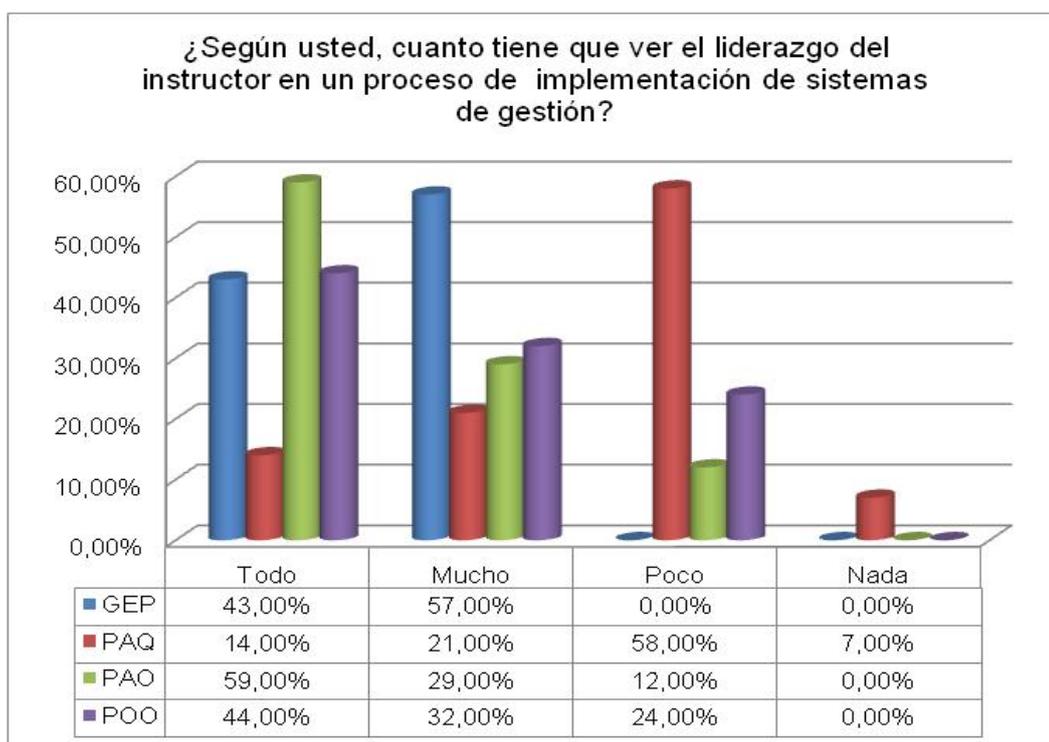
Fuente: ENCGEP-01(P9) - ENCPAQ-01(P9) - ENCPAO-01(P9) – ENCPOO-01(P9)

Elaboración: El autor

Uno de los personajes más importantes en la implementación es el instructor, si éste no mantiene buenas relaciones con el personal asesorado, la implementación no tendrá el éxito deseado. Este es uno de los factores principales para la sostenibilidad de los SG.

La mayoría del personal que estuvo presente en la implementación de ISO 9001:2000 afirma que del liderazgo del asesor depende mucho el proceso de implementación (gráfico 8).

Gráfico 8: Importancia del liderazgo del instructor en la implementación



Fuente: ENCGEP-01(P16) - ENCPAQ-01(P16) - ENCPAO-01(P16) – ENCPOO-01(P16)

Elaboración: El autor

El criterio del personal administrativo de Quito, que afirma que del liderazgo del asesor depende poco o nada la implementación es aceptable, ya que la mayoría de ellos no asistió a la implementación ISO 9000; este grupo poblacional no puede dar su criterio real de la importancia que tiene un asesor ISO.

Los resultados obtenidos demuestran que hasta la implementación de ISO 9000 todo fue un éxito, se corrigieron los errores pasados, hubo un buen nivel de liderazgo, existió mucho interés entre el instructor y el personal que asistió a las asesorías.

Con esto se concluye que el punto determinante del desequilibrio de los SG, se origina entre la finalización de la certificación de ISO 9000 y la iniciación de la implementación de ISO 14000. Lo que ha llevado a generar un cambio de actitud en gran parte del personal, que afecta negativamente a la buena marcha de los SG de la empresa.

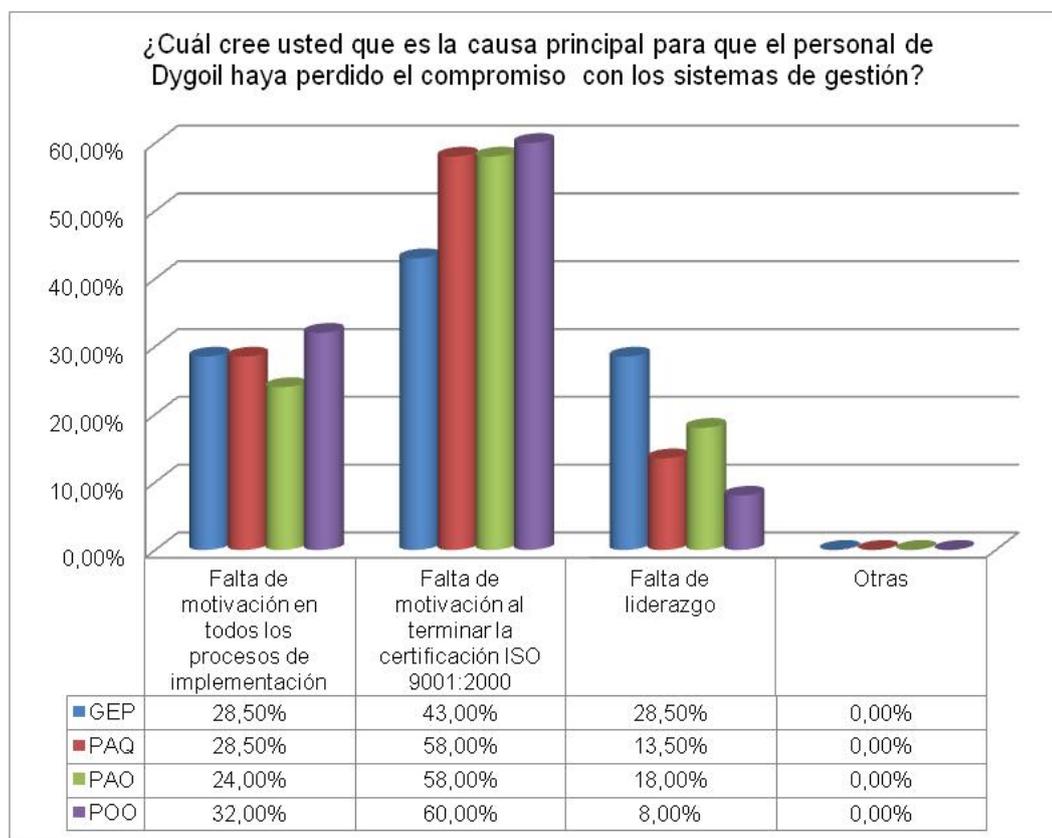
Según el gráfico 9 una de las causas principales para la pérdida del compromiso se da por la falta de motivación al personal que asistió a la implementación de ISO 9001:2000.

El grupo de ISO 9001:200 fue sólido y comprometido, pero después de certificar el sistema, la AD no aplicó un adecuado plan de motivación y reconocimientos, lo que motivó a la generación de otros problemas más graves.

Cuando se empezó a certificar ISO 14000 el personal ya no quería participar, estaba desmotivado, peor aún cuando se implementó OHSAS 18000, el personal fue muy reducido y poco comprometido.

Este tipo de situaciones incide negativamente en todos los procesos que demanda un SG, a tal punto que sus consecuencias se trasladan hasta las fases de mantenimiento y seguimiento.

Gráfico 9: Causa principal para la pérdida del compromiso

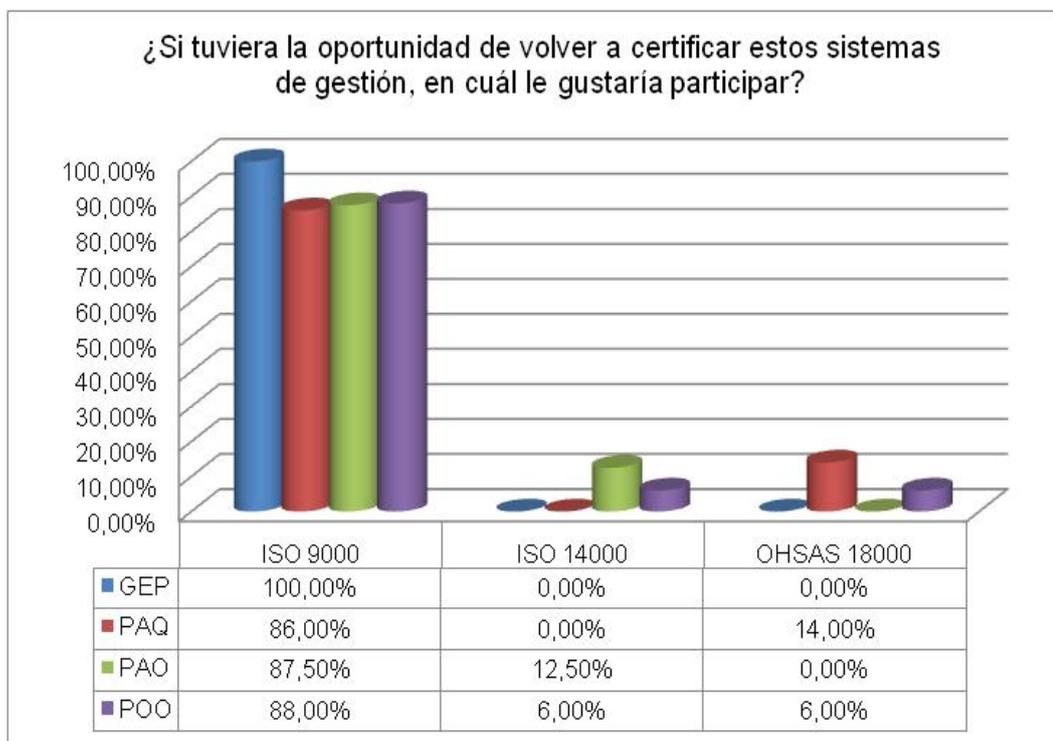


Fuente: ENCGEP-01(P10) - ENCPAQ-01(P11) - ENCPAO-01(P10) – ENCPOO-01(P10)

Elaboración: El autor

La imagen positiva de la implementación de ISO 9001:2000 pesa tanto en los usuarios, a tal punto que se les preguntó si volverían a certificar otro sistema, cuál escogerían, la respuesta fue unánime y decidida, ISO 9000 (gráfico 10).

Gráfico 10: Sistema de gestión que volvería a certificar



Fuente: ENCGEP-01(P17) - ENCPAQ-01(P18) - ENCPAO-01(P17) – ENCPOO-01(P17)

Elaboración: El autor

Hay muy pocas personas que prefieren ISO 14000 y OHSAS 18000, esto se debe a que son técnicos ambientales o en seguridad, porcentajes que no alteran la tendencia, la notoria preferencia por ISO 9000.

Incidencias actitudinales

En esta parte de la investigación se analizarán las incidencias de actitud del personal, identificadas después de la certificación. Estas incidencias se originan principalmente en las etapas anteriores a las certificaciones, la mayoría en las etapas de implementación de los sistemas, las cuales extienden sus consecuencias a todos los procesos posteriores.

Resultados de las preguntas

Para empezar a investigar este punto se tomó como referencia lo que sienten los usuarios de los sistemas con relación si están o no participando activamente en los SG de la empresa (gráficos 11 y 12).

Las primeras preguntas se las aplica al personal administrativo de Quito, ya que ellos son los que menor participación han tenido en todos estos procesos, se dan cuenta que no participan, pero son conscientes que deben participar.

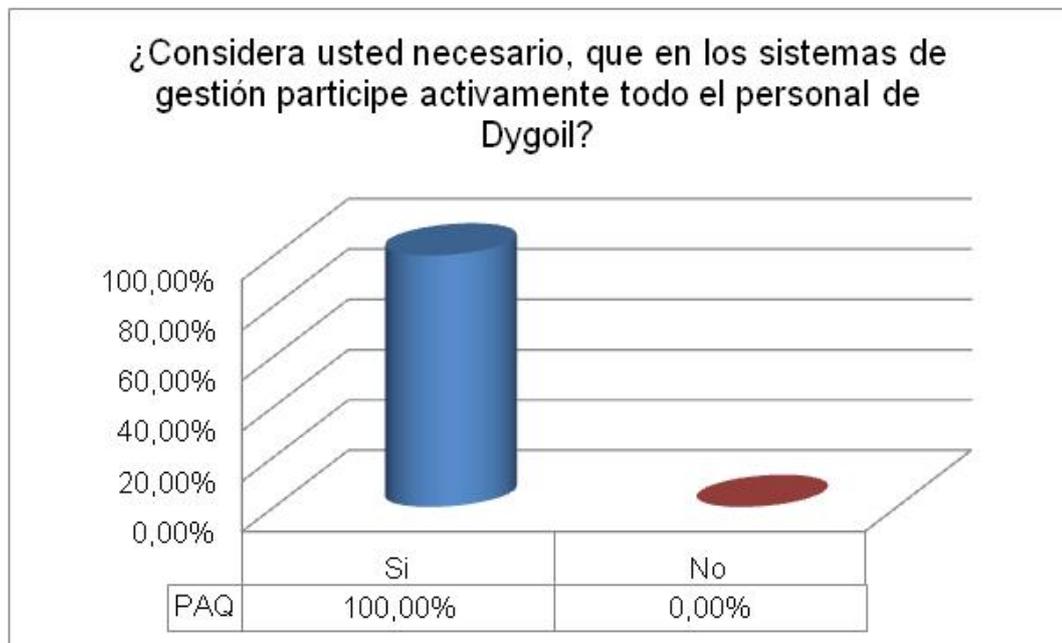
Gráfico 11: Porcentaje del personal que participa activamente en la gestión



Fuente: ENCPAQ-01 (P24)

Elaboración: El autor

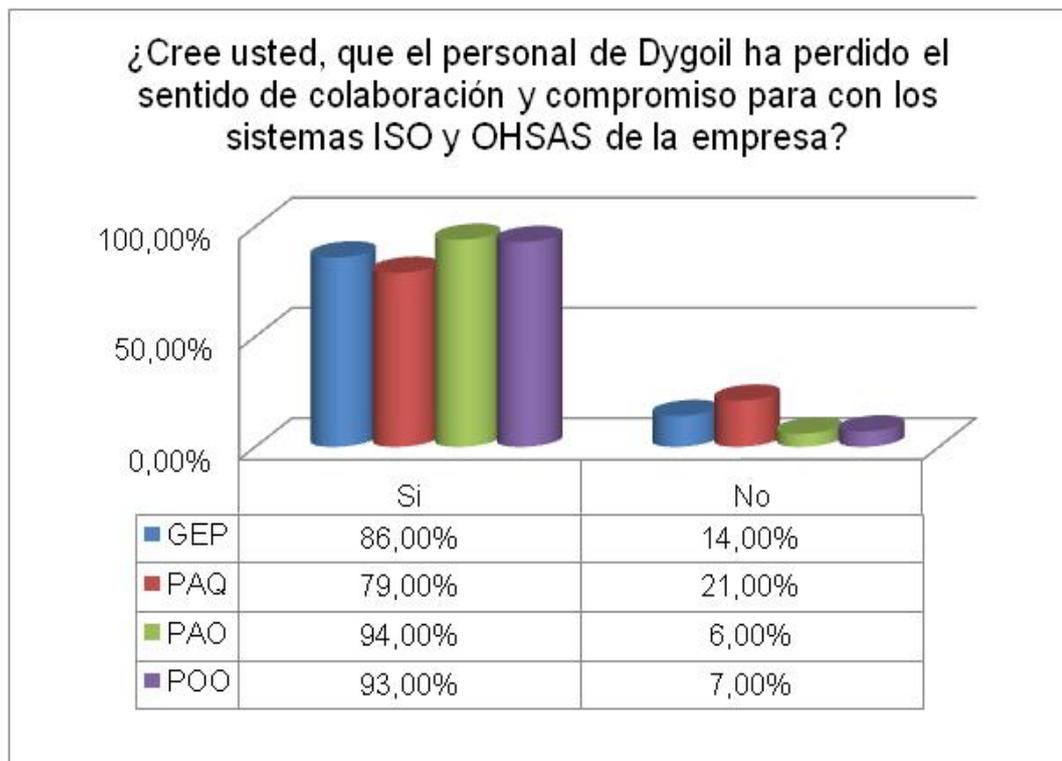
Gráfico 12: Personal que debería participar en los sistemas de gestión



Fuente: ENCPAQ-01 (P25)

Elaboración: El autor

Gráfico 13: Pérdida del sentido de colaboración y compromiso



Fuente: ENCGEP-01(P10) - ENCPAQ-01(P10) - ENCPAO-01(P10) - ENCPOO-01 (P10)

Elaboración: El autor

Como se puede observar en el gráfico 13, la pérdida del compromiso y la colaboración es rotunda. Una parte tan estratégica como la gestión, definitivamente no puede caminar sin el compromiso decidido de todo el personal.

Para tratar de entender el por qué de esta actitud, se consultó y se entrevistó a varios expertos en SG.

El gráfico 14 hace referencia a establecer cuál grupo es el primero que generalmente pierde el sentido de colaboración con los sistemas, el gráfico 15 trata de investigar qué grupo debería ser el más comprometido, y el gráfico 16 demuestra qué grupo es el más difícil de volverlo a encaminar.

Observando a simple vista la situación se creería que el problema es el personal operativo y/o administrativo que no participó activamente en las primeras implementaciones; pero con la ayuda de los expertos la investigación empieza a tomar un rumbo diferente, donde sale a la luz la actitud de la AD (gráficos 14,15 y 16).

Gráfico 14: Grupo que primero abandona el compromiso adquirido



Fuente: ENCEXP-01 (P2)

Elaboración: El autor

Gráfico 15: Grupo organizacional que debería tener mayor compromiso



Fuente: ENCEXP-01 (P1)
Elaboración: El autor

Gráfico 16: Aspectos que se debe encaminar



Fuente: ENCEXP-01 (P3)
Elaboración: El autor

Haciendo referencia a los gráficos 14, 15 y 16, la AD es la principal responsable del éxito o fracaso de los SG en las organizaciones.

Como se observa en los datos, la AD es la que primero deja de lado el compromiso adquirido, son el grupo más difícil de volverlos a encaminar y el que debería tener mayor compromiso con los SG.

Su desinterés hacia los sistemas, genera incidencias negativas en toda la organización, ya que no pueden exigir cumplimiento a sus subordinados, porque no están practicando con el ejemplo.

Incidencias de alta dirección

Como se citó anteriormente, la clave para que un SG funcione depende directamente del compromiso de la AD, si esto no existe, no se debe ni siquiera intentar implementar un sistema. Cabe mencionar que dicho compromiso debe ser permanente y no solamente hasta conseguir la certificación.

En esta parte de la investigación, se intenta determinar las diferentes posiciones y actitudes que tuvieron y tienen a la fecha los ejecutivos de la empresa con relación a los SG implementados, y cómo esto incide para el correcto funcionamiento de los mismos.

Se analizan situaciones como: el grado de participación que debería tener la gerencia, el nivel de conocimiento sobre las normas ISO, SG, objetivos, manejo de indicadores, entre otras. Situaciones que son de responsabilidad no transferible de cada uno de los integrantes de la dirección.

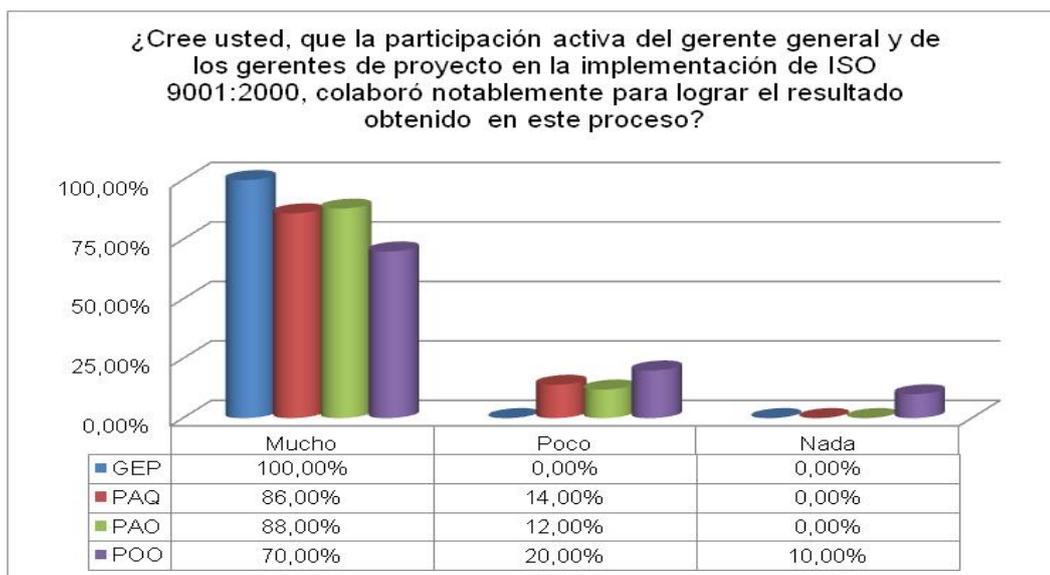
Se toma en cuenta el estudio de las incidencias de AD de manera muy especial, debido a la preocupante pérdida del compromiso, liderazgo y sentido de colaboración, de los directivos de Dygoil Cía. Ltda., para con los sistemas de gestión de la empresa.

Si a la AD abandona el compromiso adquirido, téngalo por seguro que el resto de personal también lo hará. Y no podrá exigir cumplimiento de sus subordinados de algo que usted no cumple, ni tampoco da ejemplo como hacerlo.

Resultados de las preguntas

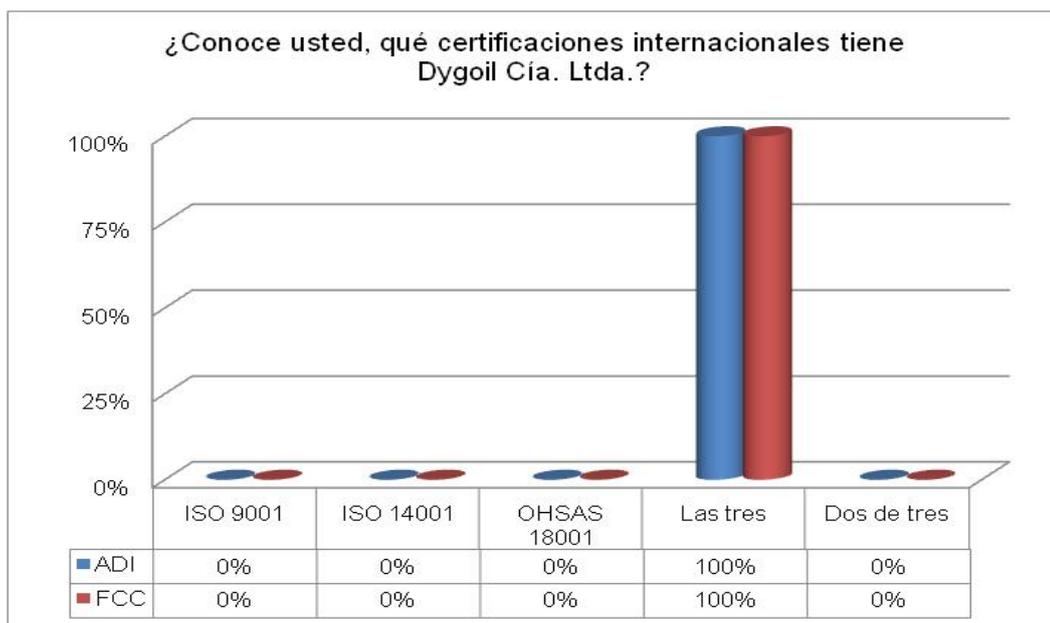
El gráfico 17, demuestra claramente que la participación activa del gerente general en la implementación ISO 9001:2000 ayudó en gran medida a la obtención del objetivo, y es por eso el éxito que tuvo este proceso.

Gráfico 17: Participación de la gerencia



Fuente: ENCGEP-01(P15) - ENCPAQ-01(P16) - ENCPAO-01(P15) – ENCPOO-01(P15)
Elaboración: El autor

Gráfico 18: Conocimiento de las certificaciones de Dygoil



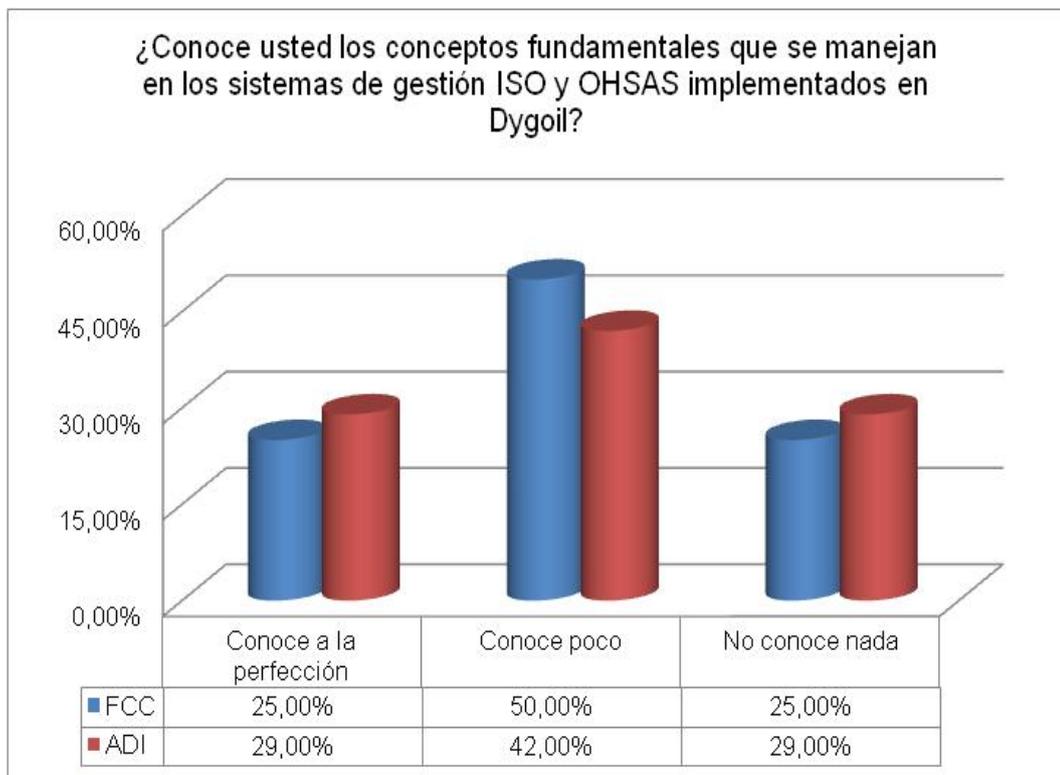
Fuente: ENTADI-01 (P1) - ENCFCC-01 (P1)
Elaboración: El autor

Una vez comprobado el aporte que generó la participación de la AD en ISO 9001:2000, se procede a estudiar de manera detallada a este grupo directivo. Se empieza interrogando a los mencionados y a contabilidad, si conocen o no qué certificaciones internacionales tiene Dygoil, la respuesta es halagadora, ya que el total de los encuestados si conoce cuales certificaciones tiene (gráfico 18).

Superado este tema se analiza las actitudes que actualmente tienen los miembros de la AD con respecto a los SG. Se pregunta si conocen los conceptos fundamentales de los sistemas, conceptos que deberían manejar a la perfección por su papel de gerentes.

La respuesta es desalentadora (gráfico 19), ya que la mayoría conoce poco, pocos conocen a la perfección y otros no conocen nada, qué resultados se puede esperar de estos sistemas, si la AD no conoce los principios fundamentales.

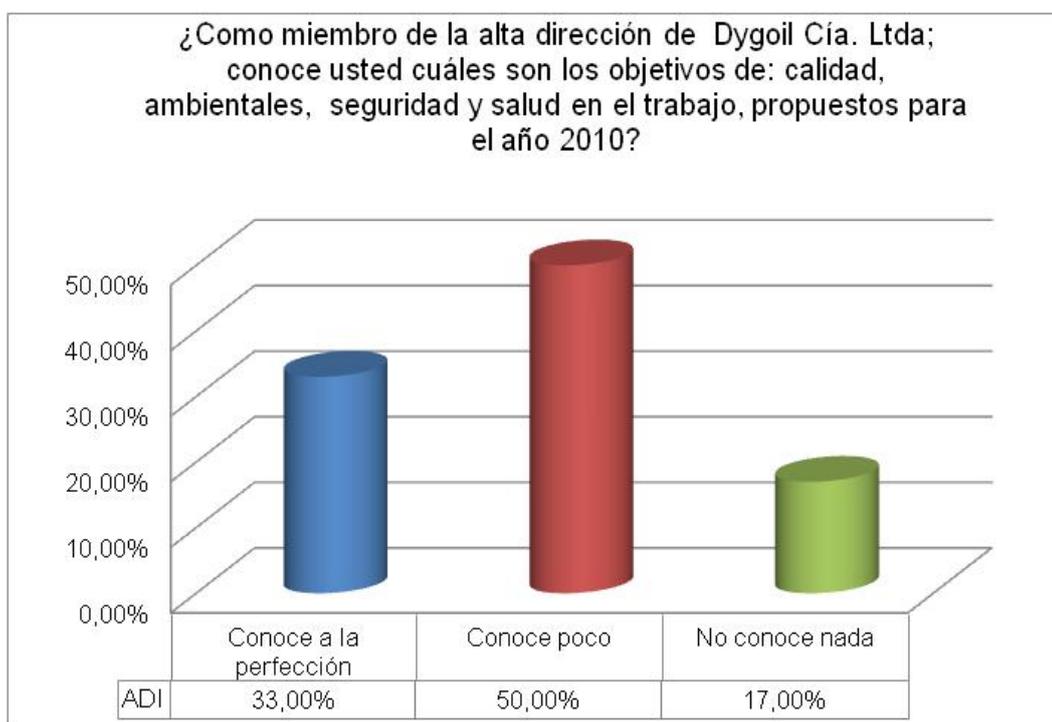
Gráfico 19: Conocimiento de los principales conceptos de la gestión



Fuente: ENTADI-01 (P3) - ENCFCC-01(2)

Elaboración: El autor

Gráfico 20: Conocimiento de los objetivos anuales de gestión



Fuente: ENTADI-01 (P27)
Elaboración: El autor

Los objetivos ambientales, de seguridad, salud y especialmente los de calidad son la herramienta fundamental para que los gerentes puedan darse cuenta del estado de cada uno de los proyectos, que a su vez refleja la situación real de la compañía.

La elaboración, implementación, monitoreo y control es responsabilidad directa de la AD y de los GP, ya que ellos tienen la jerarquía estructural, técnica y profesional para poder interpretar la información, y de esta manera tomar las decisiones adecuadas.

No como está sucediendo en la compañía, el 50% de la AD ni siquiera conocen los objetivos de los SG (gráfico 20), y el 60% no utiliza los indicadores de sus trabajos rutinarios (gráfico 21).

Para tener una idea más clara de los indicadores, en el anexo 4, se muestra la matriz de indicadores (2010) de Dygoil Cía. Ltda.

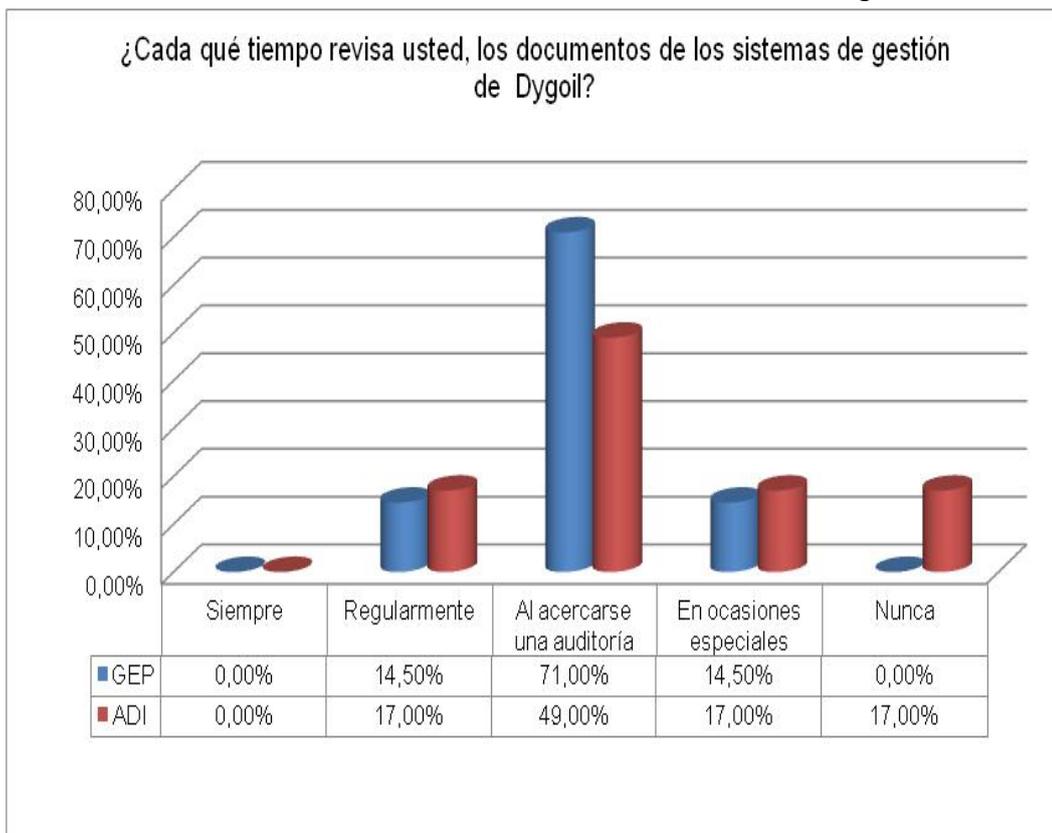
Gráfico 21: Utilización de los indicadores de gestión



Fuente: ENTADI-01 (P28)

Elaboración: El autor

Gráfico 22: Revisión de los documentos de los sistemas de gestión



Fuente: ENCGEP-01 (P12) - ENTADI-01 (P2)

Elaboración: El autor

Los objetivos, indicadores y conceptos son factores estratégicos de la gestión. Se parte con una apreciación personal, “los sistemas ISO y OHSAS implementados en las organizaciones son sistemas documentales” ya que están enfocados a la administración por procesos, y no hay mejor manera de evidenciar el cumplimiento de los mismos, que un documento o un registro.

El control de documentos y registros es un procedimiento propio de ISO y OHSAS, pero la revisión periódica de los mismos es una actividad que depende directamente del personal responsable de cada uno, su aplicación ayudará a reforzar la cultura de gestión corporativa.

Esta parte, que se la podría considerar como operativa, es una de las que más afecta al personal que realiza labores operativas de producción; en especial al trabajador de campo que no estuvo acostumbrado a trabajar con registros y documentos. Por lo general en las auditorías nunca faltan no conformidades de control documental.

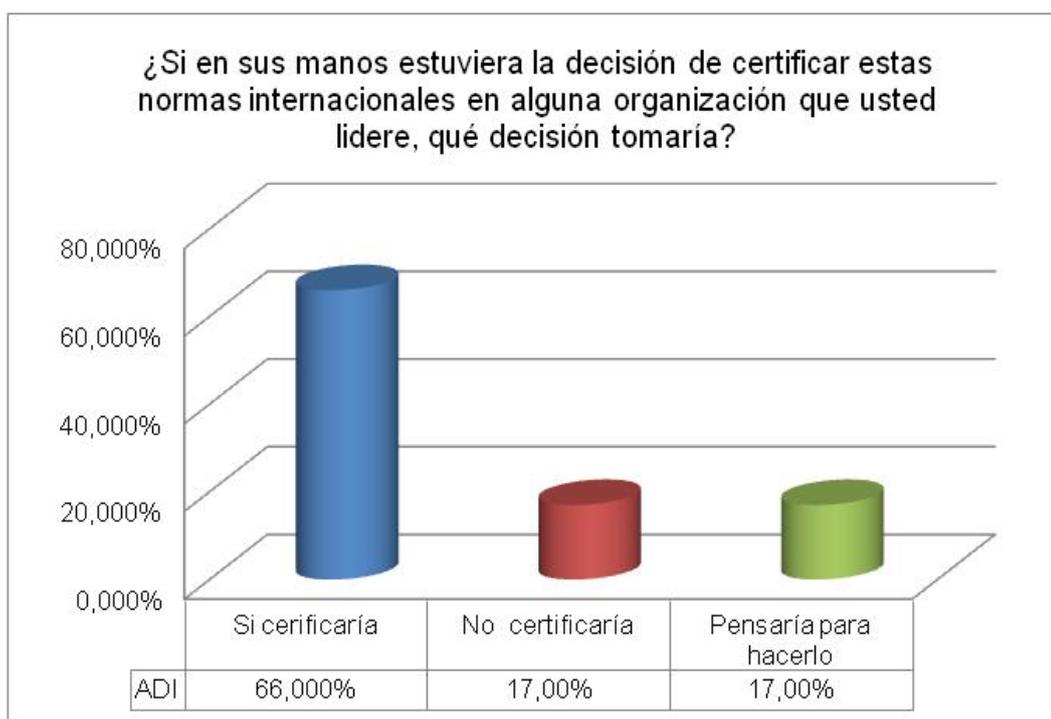
Pero la realidad es otra, los que menos utilizan la documentación son el equipo de AD y GP, a tal punto que solo los revisan antes de una auditoría.

Todo el equipo directivo debe estar convencido de que los SG sí sirven, si ellos como líderes no confían en estas herramientas de administración, los sistemas no tienen la autoridad para mantenerse.

Para comprobar esta situación se les preguntó si de ellos dependiera la decisión de certificar un SG en alguna organización, (gráfico 23) y la mayoría respondió que sí lo haría, lo preocupante es el 17% que pensaría mucho para hacerlo y el 17% que definitivamente no lo haría.

En grupos tan reducidos e importantes como la AD, estos indicadores aparentemente minoritarios afectan en gran magnitud, ya que el 17% se transforma en la opinión uno de seis, de esta manera, si dos de los seis miembros de la cabeza no comparten el proceso de cambio global de la empresa, los SG pueden colapsar.

Gráfico 23: Certificar o no certificar un sistema implementado



Fuente: ENCGEP-01 (P32)

Elaboración: El autor

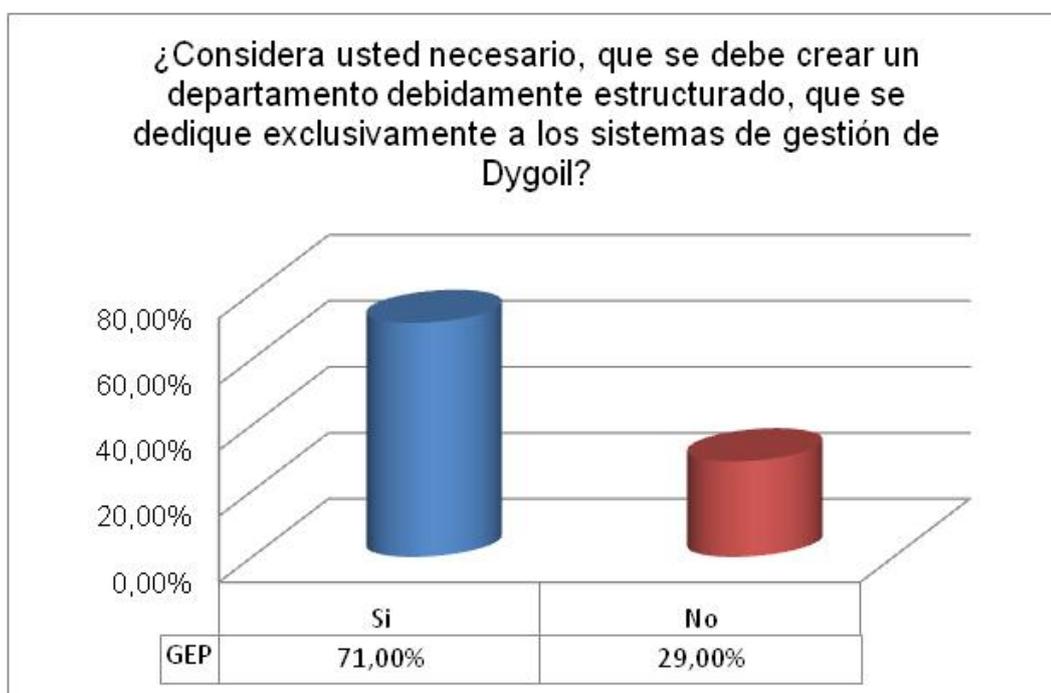
La administración de los SG es una parte muy compleja dentro de Dygoil, y la dirección debe de estar consciente de que se necesita un equipo de trabajo específico que se dedique solamente al manejo integral de los mismos.

No se puede delegar funciones tan complejas a uno u otro departamento, o encargarle a una u otra persona que no trabaja específicamente en gestión.

La administración de estos procesos requieren de un trabajo permanente, donde existen períodos altos, por ejemplo el tiempo de auditorías, donde si no se cuenta con un equipo propio de personas, los colaboradores de estos procesos deberán dejar o hacer de lado parte de su trabajo asignado, muchas de las veces parcialmente y en algunos casos totalmente.

Para que la AD tome en cuenta esta situación, se preguntó a los gerentes de proyecto sobre la creación de un departamento dedicado a SG, y la respuesta fue positiva (gráfico 24).

Gráfico 24: Creación de un departamento exclusivo de gestión



Fuente: ENCGEP-01 (P32)

Elaboración: El autor

Gráfico 25: Sistemas de gestión y accionistas



Fuente: ENCEXPI-01 (P4) - ENCHES-01 (P15) - ENCFCC-01 (P19)

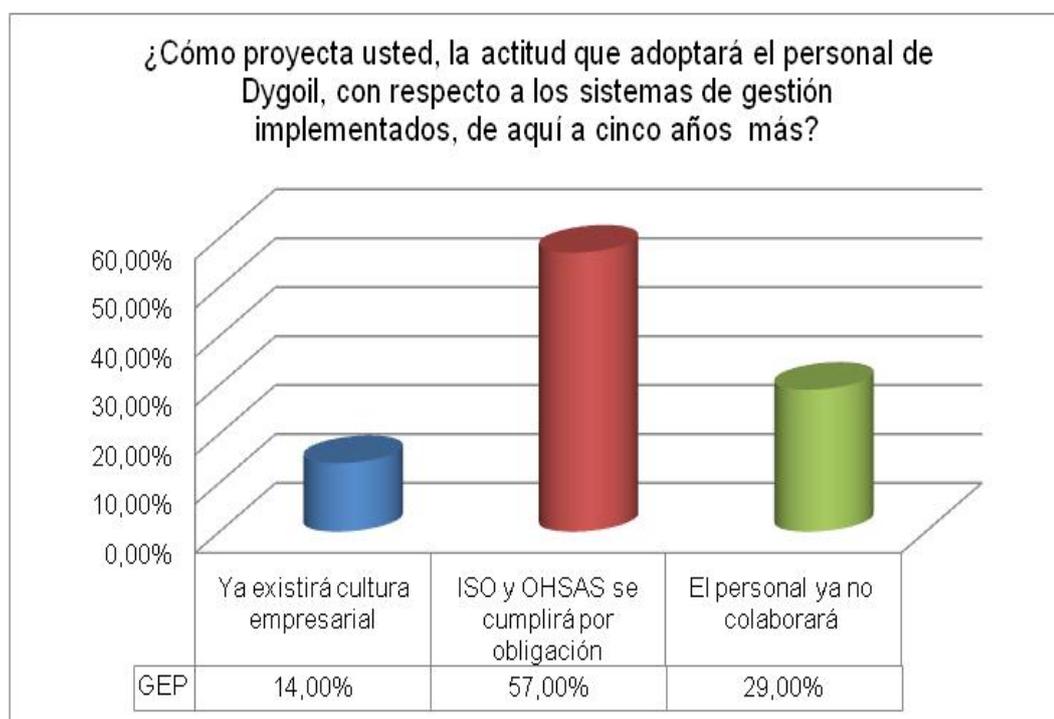
Elaboración: El autor

Para que esto funcione de mejor manera, la AD debe trabajar conjuntamente con los accionistas, ya que es un proceso que le va a generar mayor valor agregado a las empresas donde tienen sus inversiones.

Para ello se consultó a la parte financiera, que es la que conoce el movimiento del dinero; a HES que en este caso es la encargada de la gestión y a los expertos para tener un criterio imparcial (gráfico 25).

En Dygoil y en la mayoría de las empresas, los accionistas no son conscientes de lo que esto significa para sus organizaciones; sin embargo, el valor agregado que a corto o mediano plazo los SG generan a favor de sus intereses, se verá reflejado directamente en su utilidad.

Gráfico 26: Actitud que proyecta el personal



Fuente: ENCGEP-01 (P22)

Elaboración: El autor

La situación actual es clara y las proyecciones a futuro son desalentadoras; incluso, unos piensan que el personal ya no colaborará con los sistemas, situación que cada vez es más preocupante, ya que la tendencia de colaboración y compromiso con la gestión integral, está visiblemente a la baja, (gráfico 26).

Gráfico 27: Mayor participación de la alta dirección en los sistemas



Fuente: ENTADI-01 (P23)

Elaboración: El autor

La alta dirección directamente ha observado los diferentes reconocimientos que en el mundo empresarial significa la obtención de este tipo de certificaciones, pero también es consciente de la falta de interés y conocimiento que tienen ellos sobre el tema.

La información del gráfico 27, puede ayudar para que este grupo organizacional tan importante, se comprometa de forma decidida a colaborar activamente con la buena marcha de la empresa, por medio de la utilización de estas herramientas ya implementadas en Dygoil.

Incidencias de motivación

La investigación va tomando forma y los problemas cada vez son más evidentes, no deja de preocupar la actitud que ha adoptado todo el personal de la empresa, no solo la parte administrativa y operativa, sino también la alta dirección y gerentes de proyecto.

El fenómeno actitudinal que está atravesando Dygoil, da mucho que pensar, y una de las causas principales es la falta de motivación al personal que colaboró con el proceso de certificación ISO 9001:2000. Esto se confirma con la información del grafico 9.

Es por eso que en esta certificación la actitud del personal fue muy diferente, se podría incluso decir que no tiene comparación a como hoy actúa el personal con relación a los SG.

Por varias fuentes que en algunos casos no quisieron identificarse, conversaciones realizadas con el personal colaborador de sistemas de gestión y por apreciaciones escuchadas desde el obrero de patio hasta altos cargos directivos; el personal que participó en ISO 9001:2000 esperaba incentivo y reconocimiento por parte de Dygoil Cía. Ltda., que los motive a seguir colaborando con el sistema implementado y más aun con el resto que se iba a implementar. Incluso por insinuaciones cautelosas del asesor.

Como conclusión se saca, que como no se motivó en el momento adecuado a ese personal, ellos ya no quisieron colaborar con el mismo empeño y compromiso, con lo que se vino a continuación.

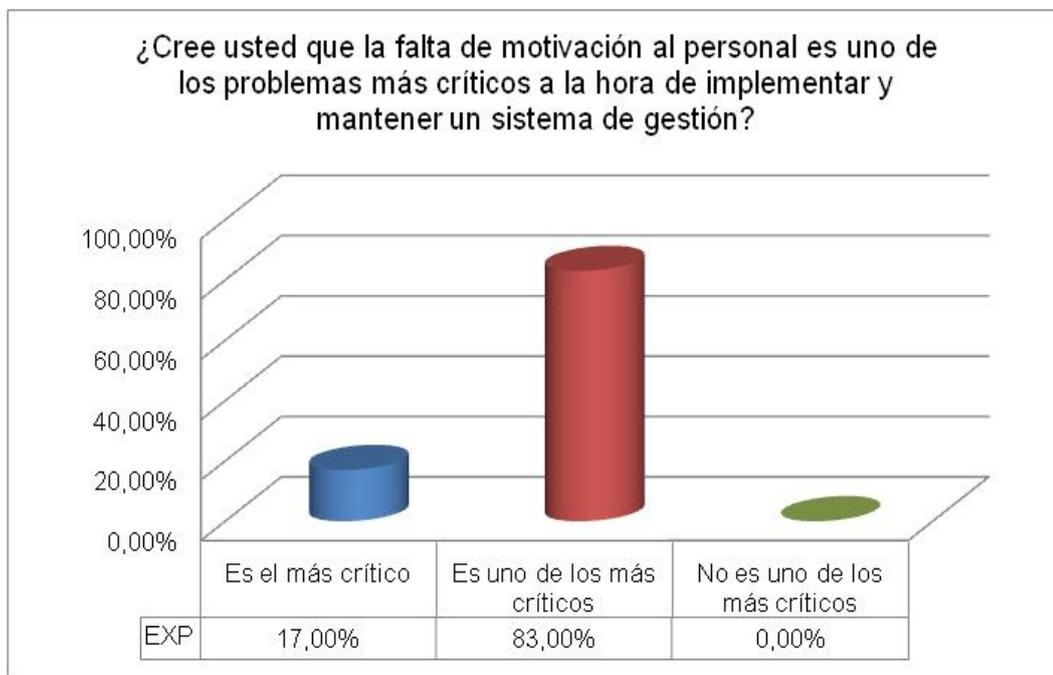
Resultados de las preguntas

Para aclarar el contexto se encuestó solamente a expertos en este tipo de situaciones, ya que preguntar directamente sobre este tema al personal de la empresa puede generar situaciones que no están acordes con los propósitos de la AD, incluso se podría perder la objetividad y la transparencia de la información.

Los expertos afirman en el gráfico 28 que la motivación al personal es uno de los problemas más críticos de los SG y al parecer en Dygoil se acentúa más, ya que no existen grupos que si se consideran motivados, esta percepción tienen desde los obreros de patio hasta los integrantes de la dirección.

Con personal desmotivado nunca se podrá construir cultura corporativa, incluso hay técnicos que consideran a este problema como el más crítico del proceso.

Gráfico 28: El problema de la falta de motivación



Fuente: ENCEXP-01 (P9)

Elaboración: El autor

La AD y los accionistas debe ser consciente que es un proceso complejo, donde intervienen muchos factores que no solo terminan el momento de certificar sino que es una situación que tiene que ser sostenible en el tiempo.

Lo más complicado no es obtener el certificado, sino mantenerse sólidamente en las etapas de seguimiento, con la predisposición de mejorar continuamente y no quedarse estático con una certificación cumpliendo los requisitos solo por obligación.

El éxito de un sistema de gestión, implica en manejar los procesos implementados de tal manera que todo el personal de la empresa trabaje unánimemente por una cultura organizacional de gestión técnico administrativa, que sea parte básica de sus actividades cotidianas, ya sea dentro de la empresa como fuera de ella.

Incidencias de conceptualización

Las incidencias de conceptualización se generan cuando los conceptos fundamentales de ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000, que son las normas internacionales por las cuales están certificados los sistemas de Dygoil son poco o nada conocidos por el personal; en especial por la alta dirección y los GP.

Los conceptos principales delimitan la estructura de los SG y ayudan a las partes directivas, administrativas y operativas, a enfocarse en el objetivo global que persigue cada uno de los sistemas.

Si la conceptualización de los mismos, tiene interpretaciones diferentes, o peor aun cuando definitivamente no se los conoce, la empresa marchará por diferentes rumbos, de acuerdo a la cantidad de interpretaciones existentes.

Resultados de las preguntas

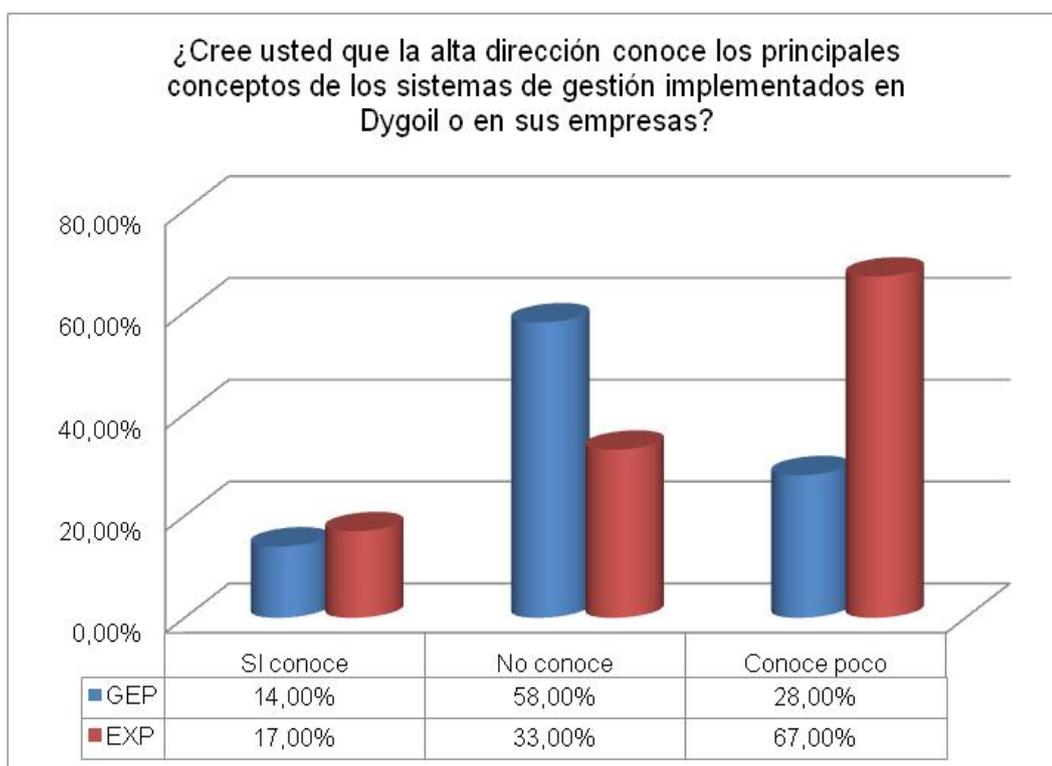
Nuevamente el núcleo de la investigación es la AD, pero para conservar la imparcialidad se encuestó a los gerentes de proyecto, preguntándoles si la dirección conoce o no los conceptos fundamentales de ISO y OHSAS.

El grupo de expertos también respondió la pregunta, llegando a la conclusión que lo que pasa en Dygoil también pasa en la mayoría de empresas ecuatorianas, la dirección no conoce los conceptos o conoce poco (gráfico 29).

Una de las concepciones que más genera controversias, en especial entre directivos, accionistas y el equipo de apoyo de SG, es la asimilación e interpretación de dos conceptos sumamente diferentes (gráfico 30).

Muchos consideran que ISO es hacer las cosas bien, otros en cambio creen que ISO es rentabilidad económica inmediata. En especial los accionistas y los directivos que no participan activamente en los SG creen que con la implementación de estas normas internacionales automáticamente van a subir las ventas y la utilidad va a aumentar automáticamente.

Gráfico 29: Conocimiento de la alta dirección sobre sistemas de gestión



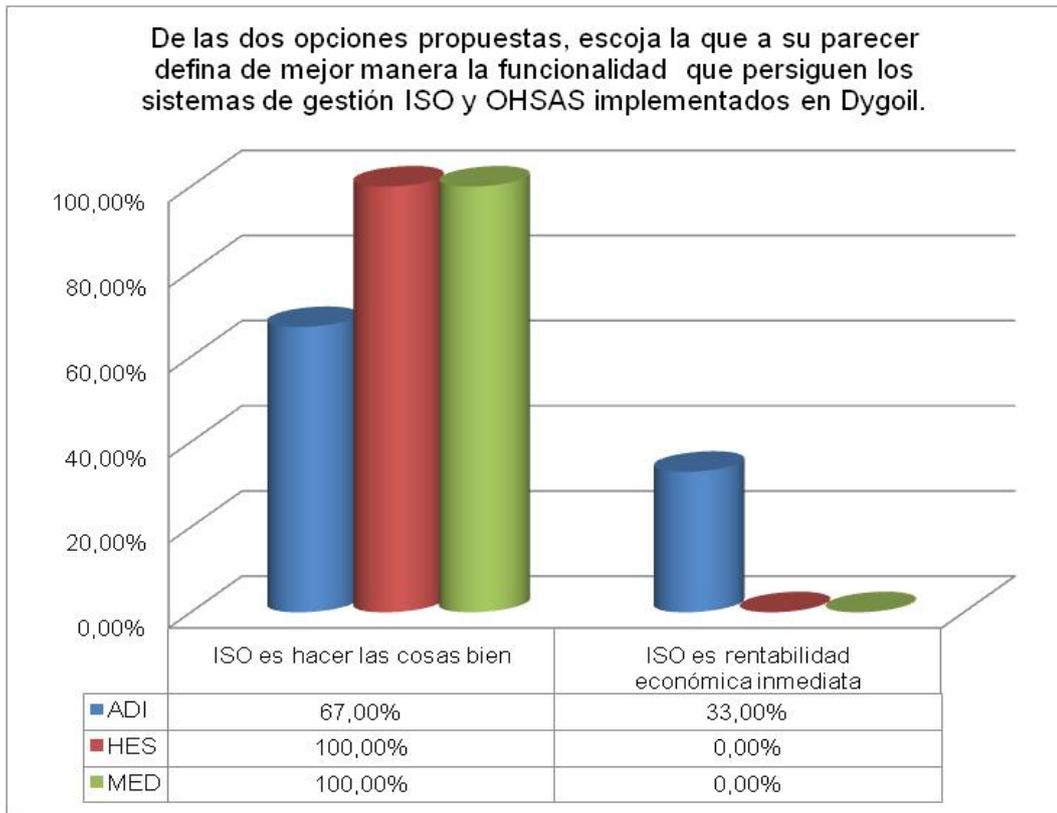
Fuente: ENCGEP-01 (P21) - ENCEXP-01(P5)

Elaboración: El autor

Esta apreciación es totalmente errónea, ISO es hacer las cosas bien, de forma estructurada, sistemática, controlada, basada en un proceso; si estas actividades se aplican de manera adecuada se podrá observar reducción de costos, de tiempos, se evitará accidentes en el personal, en el medio ambiente, se evitará juicios laborales, entre otros. Más no subirá la utilidad por el hecho de haber obtenido uno o varios certificados.

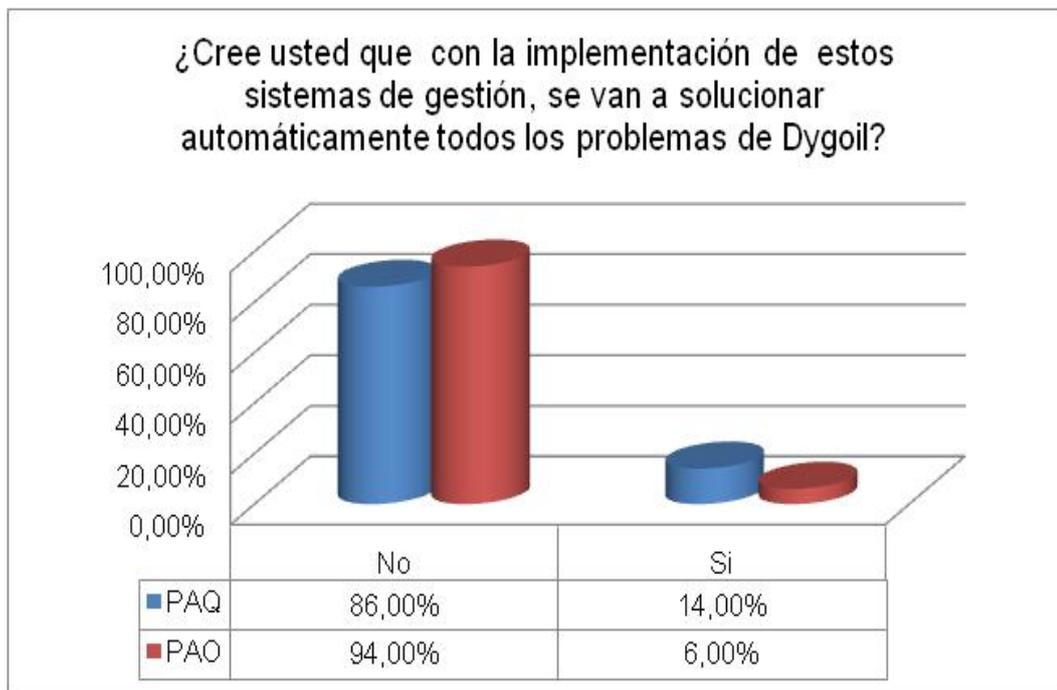
La mayoría del personal encuestado está de acuerdo con este concepto, pero preocupa la opinión de un grupo pequeño de la alta dirección y del departamento financiero (gráfico 30) que consideran lo contrario; esto es un problema grave, ya que los dos son grupos que tienen poder de decisión estratégica, y deben tener claros los conceptos mencionados.

Gráfico 30: Funcionalidad de los sistemas de gestión



Fuente: ENTADI-01 (P4) - ENCHES-01 (P1) - ENCMED-01 (P19) - ENCFCC-01(P3)
 Elaboración: El autor

Gráfico 31: Los sistemas de gestión y la solución total de los problemas



Fuente: ENCPAQ-01 (P23) - ENCPAO-01 (P22)
 Elaboración: El autor

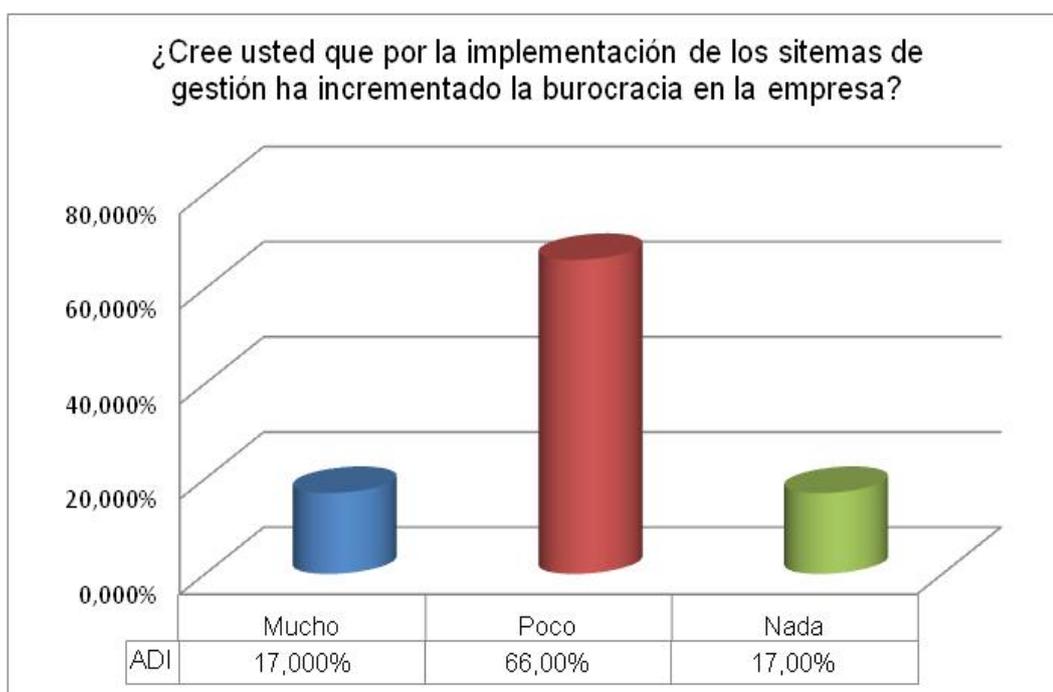
Según los datos de los gráficos 30 y 31 existe desinformación de parte del personal, sobre conceptos, objetivos y metas fundamentales de los SG; existen personas que creen que ISO solucionará todos los problemas de Dygoil.

Otro concepto errado es aquel donde el personal todavía cree que con ISO se aumenta la burocracia empresarial, el papeleo y las firmas; esta apreciación se da más a menudo con la AD (gráfico 32).

Con esto no se aumenta la burocracia, sino que se evidencia el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, cada cual es responsable de su actividad y el proceso se lo puede controlar de mejor forma.

De esta manera no se evade las responsabilidades, si se paró la producción es muy fácil dar con el error, ya que todo está registrado, y se sabe quién es el responsable, con estos antecedentes esto no se lo debería considerar burocracia.

Gráfico 32: Incremento de la burocracia debido los sistemas de gestión



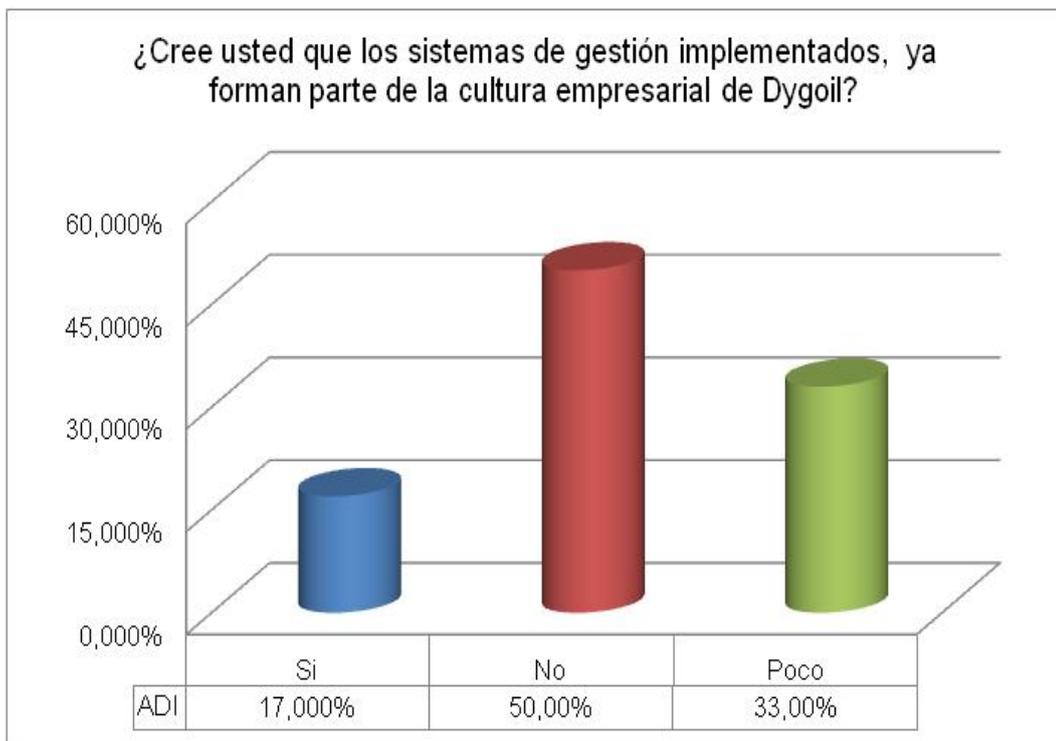
Fuente: ENTADI-01 (P29)

Elaboración: El autor

El objetivo principal de cualquier sistema de gestión, es lograr que lo implementado no sean requisitos obligatorios de cumplimiento de algún estándar, sino se conviertan en elementos básicos de una cultura de gestión técnico administrativa permanente y sustentable.

Según los datos del gráfico 33, la percepción de la alta dirección con respecto a si ya existe o no en Dygoil cultura empresarial, el resultado es bastante desagradable, situación que se la debe de corregir lo más pronto posible.

Gráfico 33: Sistemas de gestión y cultura empresarial



Fuente: ENTADI-01 (P15)

Elaboración: El autor

Incidencias psicológicas

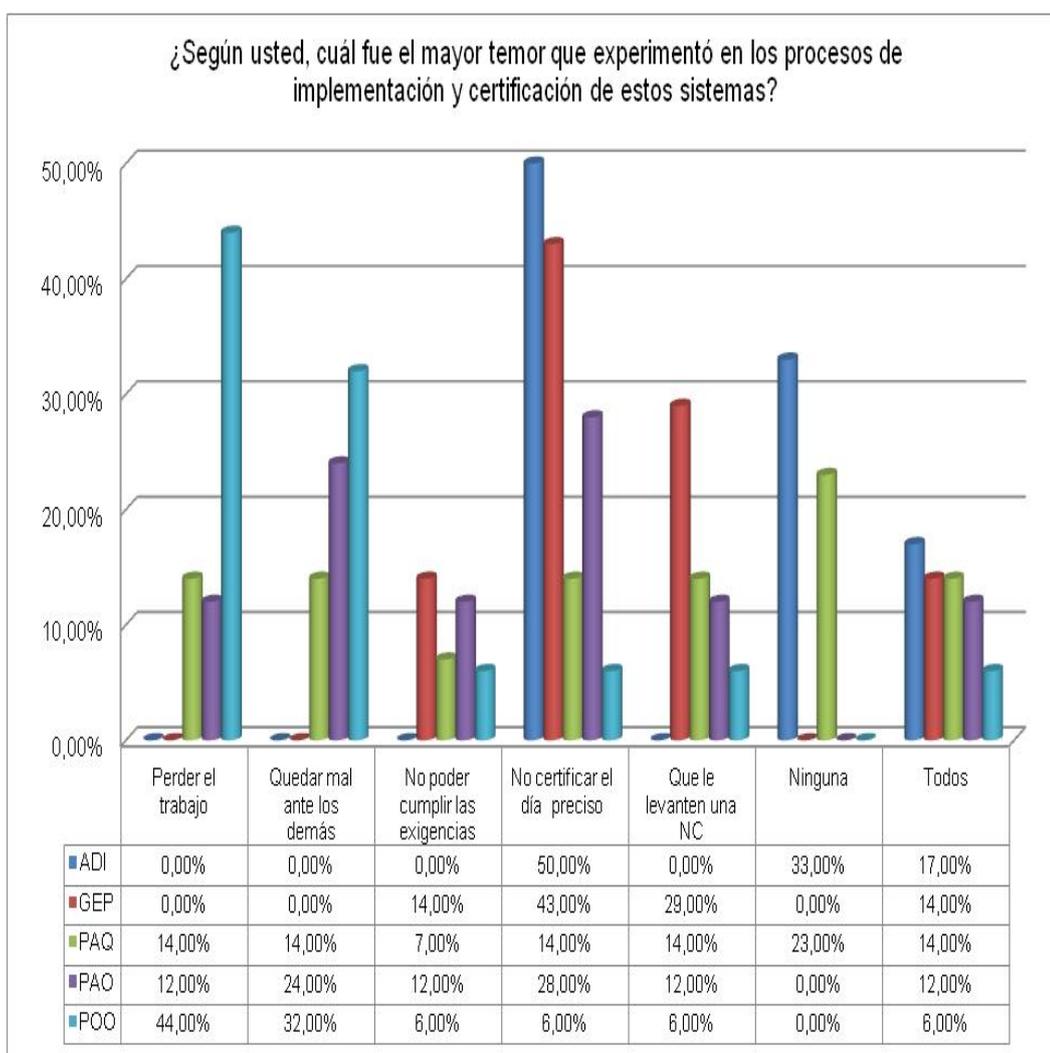
Cualquier proceso de cambio trae incidencias psicológicas en todo el personal de la organización, el miedo y el temor de no poder lograrlo se genera desde el gerente general hasta el obrero de patio.

Estas incidencias son normales y pasan en todas las organizaciones, el éxito está en saberlas manejar para poder alcanzar la meta propuesta, para que no afecten al resultado final.

Las preguntas están enfocadas a dos aristas completamente diferentes, la primera arista cuestiona el miedo que sintió el personal antes implementar y certificar los sistemas, y la segunda interroga al personal sobre cómo le ha servido estas implementaciones en su vida personal y en su trabajo.

Resultados de las preguntas

Gráfico 34: Temores generados por la implementación

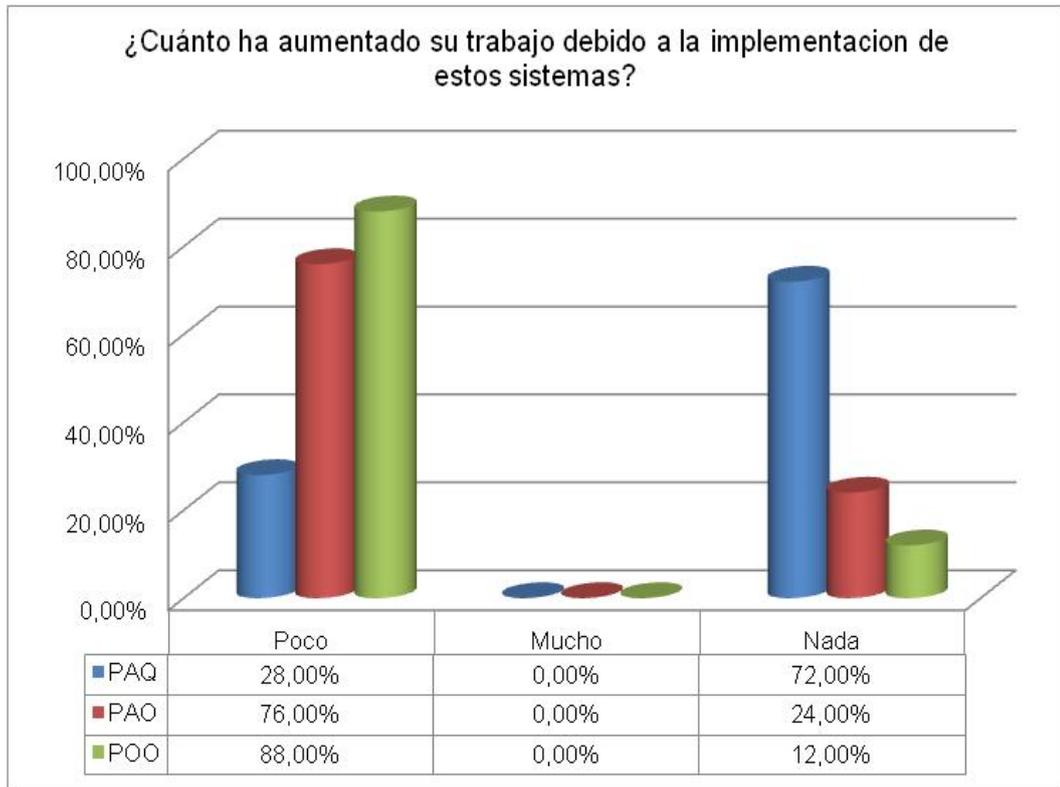


Fuente: ENTADI-01 (P30)- ENCGEP-01 (P11) - ENCPAQ-01 (P12) - ENCPAO-01 (P11) – ENCPPOO-01 (P11)

Elaboración: El autor

Esta pregunta (gráfico 34) se la aplicó a casi todo el personal de Dygoil, y se confirma que el temor más grande de directivos, administrativos, técnicos, operadores, entre otros; es no certificar el día indicado.

Gráfico 35: Incremento de trabajo debido a los sistemas de gestión



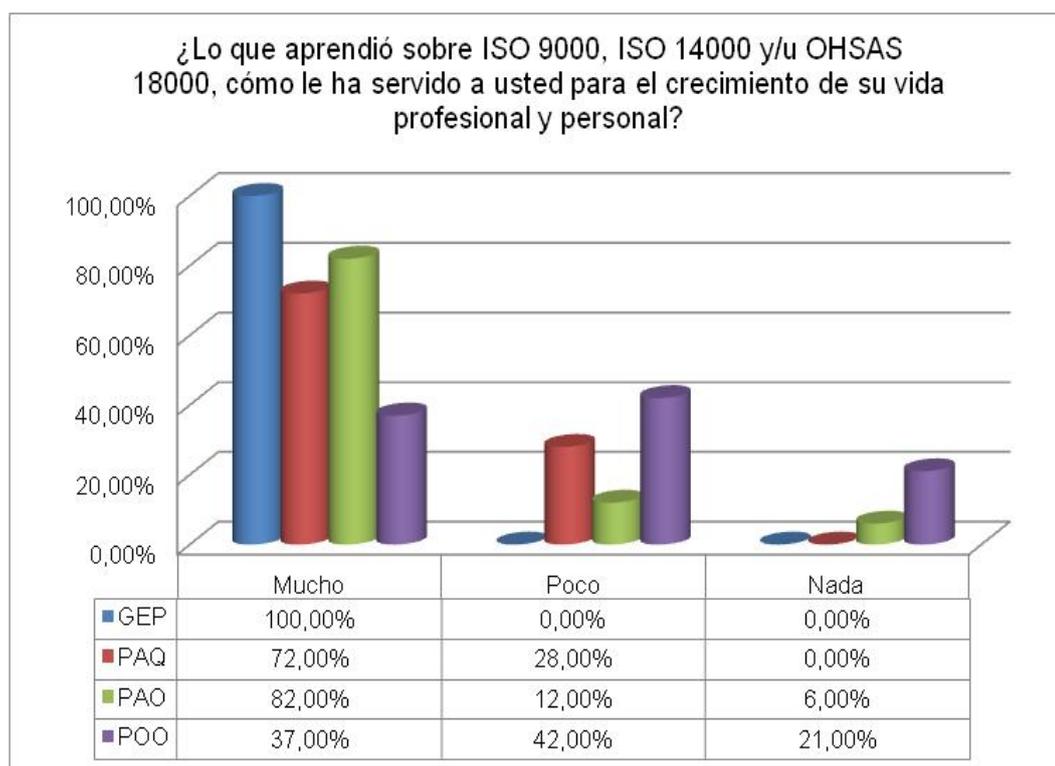
Fuente: ENCPAQ-01(P13) - ENCPAO-01(P12) – ENCPOO-01(P12)

Elaboración: El autor

Todas las herramientas de gestión administrativa traen consigo comentarios positivos y negativos; pero la psicología de la mente humana tiene la capacidad de escanearlos a todos, incluso sin haberlos conocido.

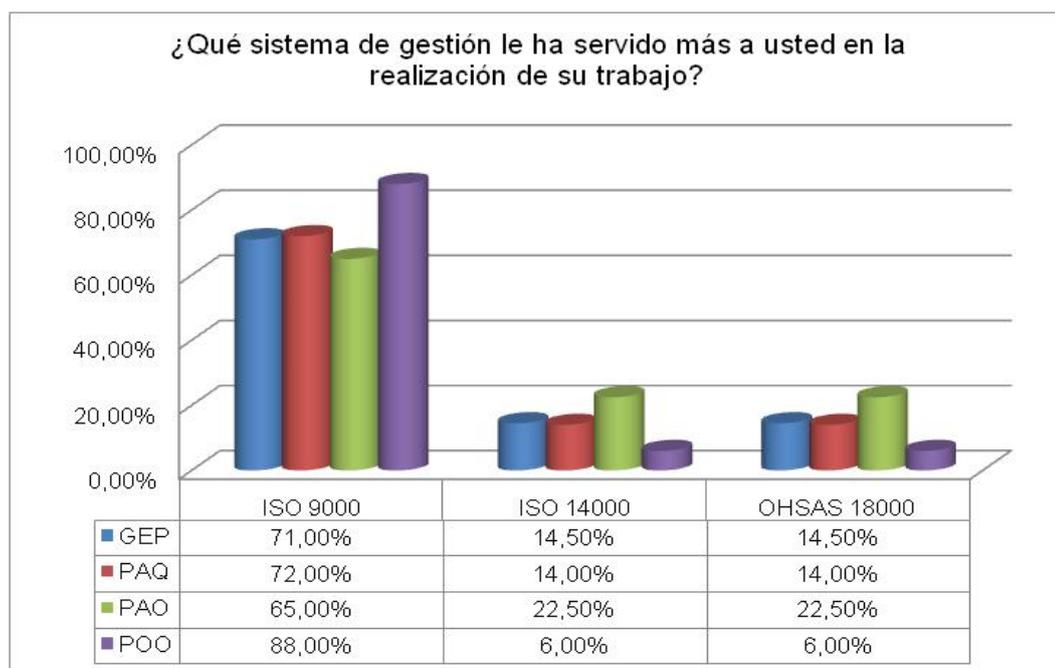
Se ha escuchado mucho sobre el aumento de trabajo como consecuencia de la implementación de ISO u OHSAS, situación que genera una incidencia psicológica negativa al usuario de estos sistemas; pero la situación real ha sido diferente, los usuarios opinan que debido a la implementación de ISO u OHSAS sus trabajos aumentaron en poco o en nada (gráfico 35).

Gráfico 36: Aprendizaje personal por los sistemas de gestión



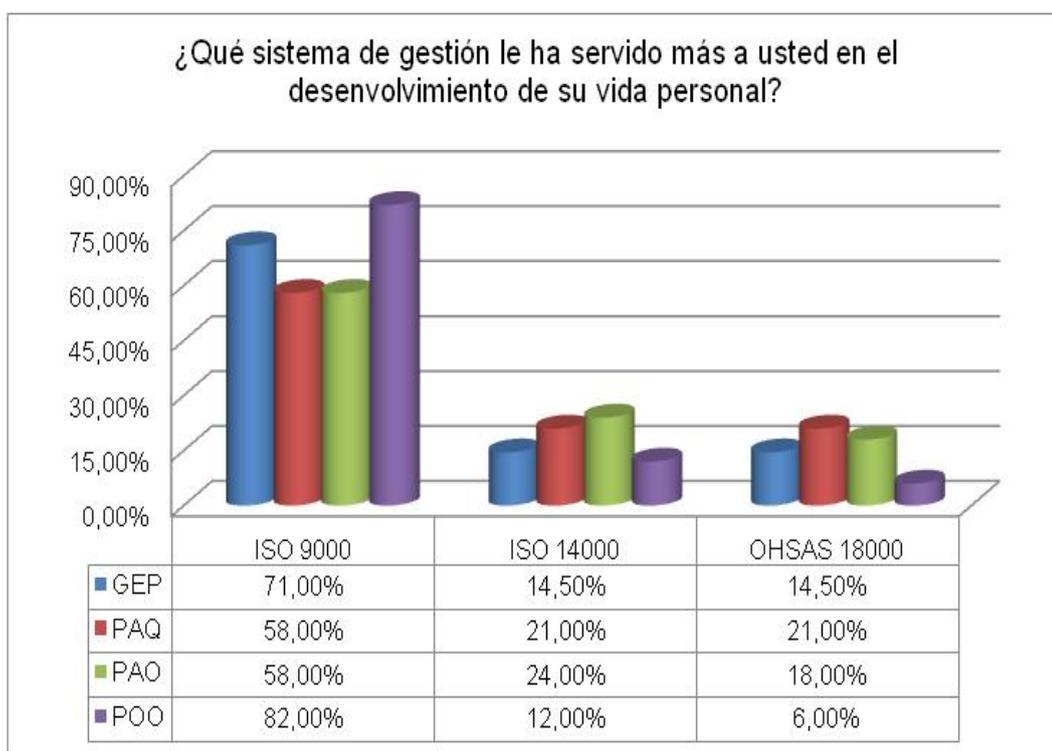
*Fuente: ENCGEP-01(P13) - ENCPAQ-01(P14) - ENCPAO-01(P13) – ENCPOO-01(P13)
Elaboración: El autor*

Gráfico 37: Sistema de gestión que le ha servido más en el trabajo



*Fuente: ENCGEP-01(P7) - ENCPAQ-01(P7) - ENCPAO-01(P7) - ENCPOO (P7)
Elaboración: El autor*

Gráfico 38: Sistema de gestión que más le ha servido al personal



Fuente: ENCGEP-01(P8) - ENCPAQ-01(P8) - ENCPAO-01(P8) – ENCPOO-01 (P8)
Elaboración: El autor

Los gráficos 36, 37 y 38 están enfocados a cuánto y cual SG a ayudado más en el desenvolvimiento de la vida personal y laboral de las personas de Dygoil.

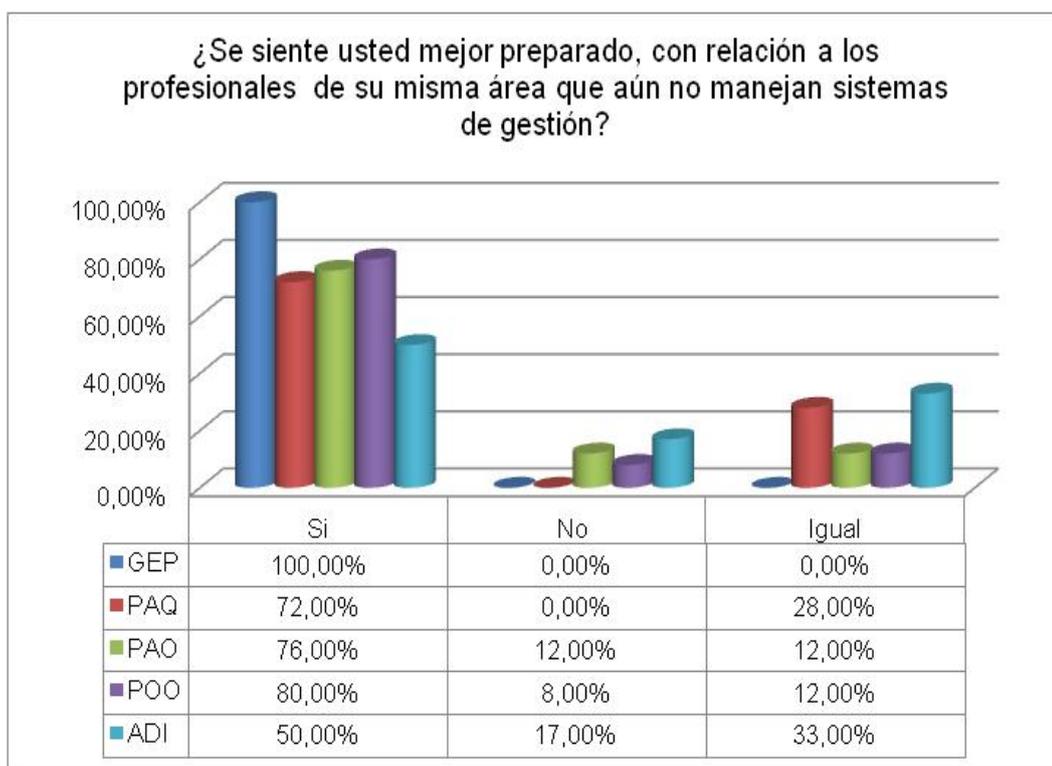
Estas preguntas se las aplicó a los grupos poblacionales que no están directamente comprometidos con los SG, se excluyó por ejemplo a HES, médicos, seguridad con el fin de conservar la transparencia de la información recaudada.

En el gráfico 36, el personal ya expresa que todo el esfuerzo invertido en aprender ISO le sirve para un mejor desenvolvimiento de su vida en general, apegándose más por ISO 9000 que es la que más se la puede poner en práctica en la vida diaria.

Esta concepción de los SG ya puede ser considerada una fortaleza, el personal ya empieza a hacer conciencia de su utilidad, después de tantos temores que en la mayoría de los casos no existían.

Lo mismo sucede con el gráfico 39, donde casi todo el personal se siente mejor preparado, con relación a los profesionales de su misma área que aún no manejan SG, desde la alta dirección hasta el personal operativo.

Gráfico 39: Mejor preparación debido a los sistemas de gestión



*Fuente: ENCGEP-01 (P14) - ENCPAQ-01 (P15) - ENCPAO-01 (P14) - ENCPOO (P14) - ENTADI-01(P22)
Elaboración: El autor*

Incidencias económicas

Cuando todos los ejecutivos que conforman la alta dirección de las organización que han decidido iniciar un proceso de implementación de SG, no han unificado primero los criterios, objetivos, metas y definiciones de lo que se quiere conseguir; hablar de temas económicos, financieros y rentables generados por este proceso, prácticamente es muy difícil.

Los procesos de aseguramiento de la calidad, de protección del medio ambiente y de seguridad y salud de los trabajadores con la que una organización garantiza su servicio o producto, deben ser requisitos básicos de las

organizaciones, sin importar la situación financiera por la que estén atravesando; en muchas ocasiones, sin importar incluso las condiciones geopolíticas de la región.

Entiéndase claramente que ISO es una inversión no un gasto, lamentablemente el análisis de costos en la mayoría de los casos se lo hace sobre lo que costó implementar el SG, más no sobre el ahorro que esto genera para la empresa.

Por ejemplo, invertir en prevención de la contaminación es costoso, pero es más costoso reparar los daños ambientales de un derrame de crudo; invertir en seguridad y salud de un trabajador es un poco costoso, pero es mucho más costoso pagar indemnizaciones y juicios laborales; invertir en una buena estructura de procedimientos de producción es costoso, pero es más costoso trabajar generando cantidades inmensas de desperdicios, y/o productos defectuosos.

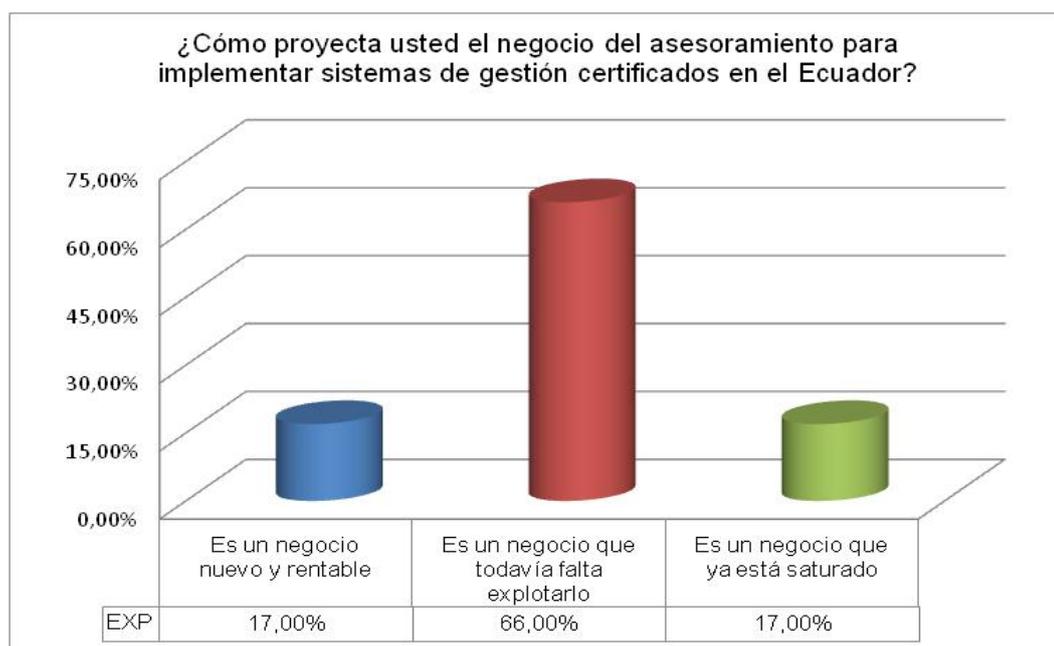
Resultados de las preguntas

Se empezará preguntado sobre la rentabilidad económica que ha generado para la empresa la implementación de estos sistemas (gráfico 40).

La parte médica responde que la rentabilidad ha sido alta y tiene razón ya que al momento de implementar OHSAS 18000 conjuntamente con el sistema del IESS se dieron cuenta de las múltiples falencias que tiene la organización y los diferentes requisitos que se tiene que cumplir obligatoriamente, ellos ya hacen un análisis costo beneficio con las consecuencias que generaría no tener estos sistemas.

La parte de HES no tiene una posición tan optimista, por la pérdida considerable del compromiso del personal. Contabilidad, piensa diferente debido a la falta de unificación de conceptos de lo que significa ISO para la empresa, ellos consideran a estas inversiones como gasto.

Gráfico 40: Rentabilidad económica generada por los sistemas de gestión



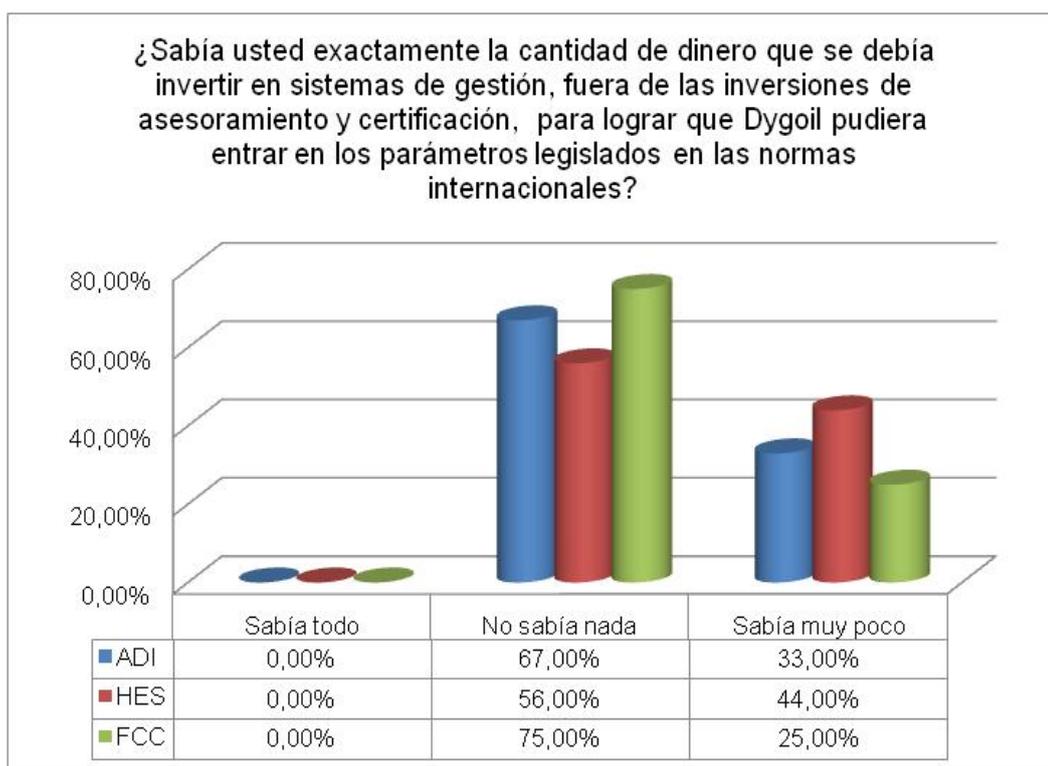
Fuente: ENCFCC-01 (P4) - ENCHES-01(P2)- ENCMED-01 (P4)
 Elaboración: El autor

Otro factor de carácter económico se da cuando el equipo responsable de la implementación, la AD y los jefes departamentales no tienen un conocimiento real de todas las inversiones que se tiene que realizar para lograr que la organización cumpla con los requisitos que piden las normas.

La mayoría de empresas asesoras de SG, solamente cotizan a sus clientes las partes relacionadas con el asesoramiento, la implementación y la certificación; mas no comentan sobre las inversiones que se tiene que hacer en infraestructura, seguridad industrial, análisis de laboratorio, reparación de maquinaria, calibración periódica de instrumentos de medición, exámenes ocupacionales, entre otros (gráfico 41).

Como esto no se presupuesta sino solamente lo presentado por el asesor, empiezan a generarse problemas por falta de recursos para la gestión, y muchas veces la implementación y/o mantenimiento empiezan a tambalear. Por eso la AD primero debe solicitar a la empresa asesora un desglose detallado y aproximado de todas las inversiones que toca realizar para poder entrar en parámetros (gráfico 42).

Gráfico 41: Información previa de las inversiones



Fuente: ENTADI-01 (P21) - ENCHES-01 (P13) - ENCFCC-01 (P15)

Elaboración: El autor

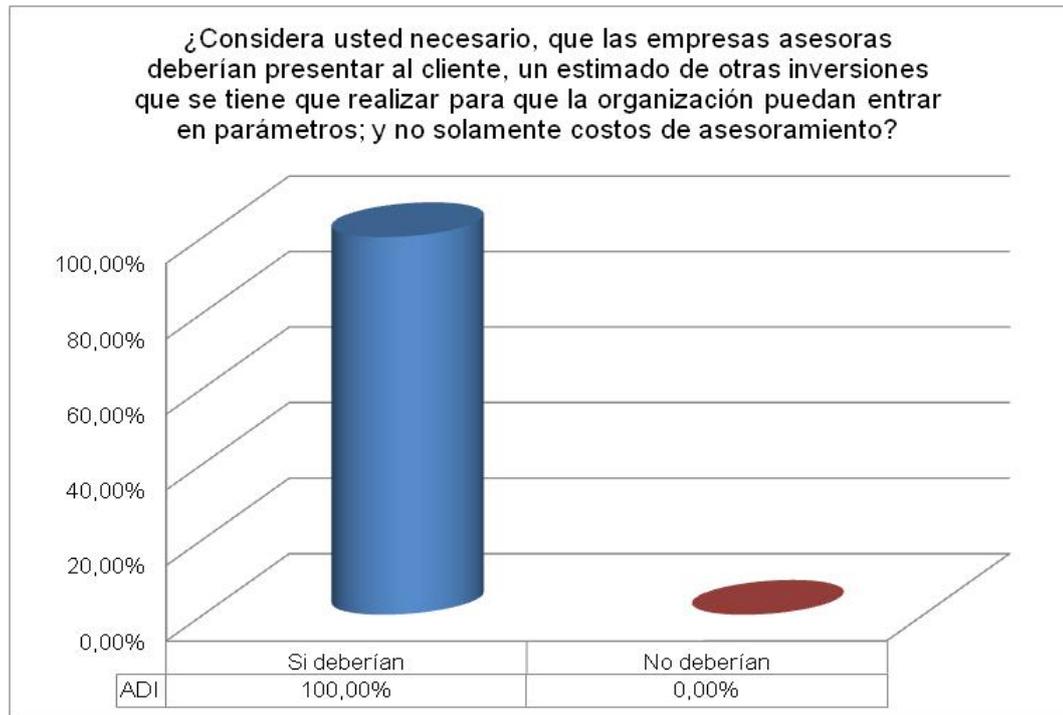
Es muy preocupante la apreciación que tiene el personal encuestado con esta pregunta (gráfico 41), casi la tercera parte de ellos sabían muy poco sobre las inversiones que se tiene que hacer para cumplir con los requisitos de las normas, peor el resto no sabía nada.

Obsérvese que se está encuestando a la alta dirección, a HES como equipo responsable de la implementación, a financiero contable y control que son las personas que manejan la economía de la empresa; y la percepción es similar.

Cuando esto pasa las sorpresas abundan, cómo se puede mantener económicamente un proyecto, si no se conoce el monto exacto de las inversiones no se las puede presupuestar.

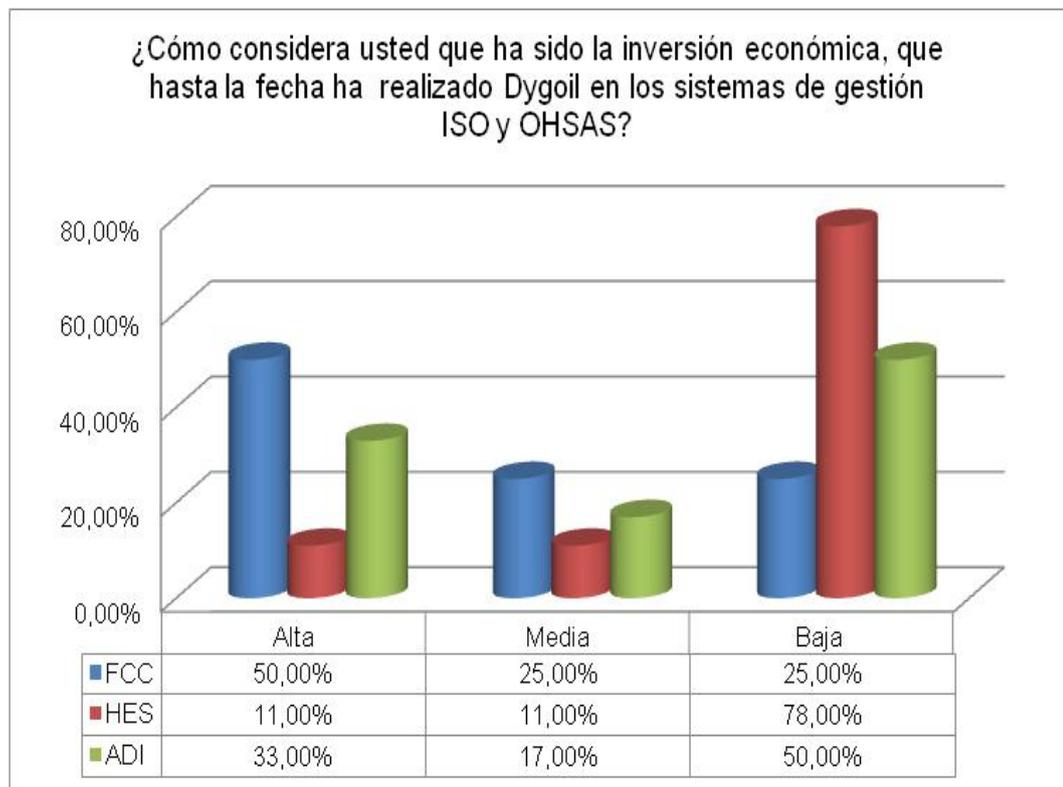
Para que esto no vuelva suceder, la AD en el gráfico 42 solicita de forma unánime más información a las empresas asesoras sobre las inversiones que se deben de realizar para que la organización entre en parámetros.

Gráfico 42: Requerimiento de más Información económica del asesor



Fuente: ENTADI-01 (P20)
Elaboración: El autor

Gráfico 43: Percepción de la inversión económica en sistemas de gestión



Fuente: ENTADI-01 (P5) - ENCHES-01(3) - ENCFCC-01(P5)
Elaboración: El autor

Definitivamente cuando los conceptos no están bien fundamentados la diversidad de opiniones en temas tan delicados como el económico da para que se tergiversen todos los factores de los sistemas de gestión.

El gráfico 43 demuestra cómo consideran los ejecutivos la inversión económica realizada por Dygoil en ISO y OHSAS. La encuesta se aplicó a tres grupos que tienen el poder de toma de decisiones.

El 50% de la parte contable considera que es alta porque solo hace referencia a los movimientos de dinero para SG, sin importarles lo que gana la empresa con esto, el 78% del personal de HES considera que es baja ya que ellos están al frente de los sistemas, y la mitad de la AD considera que es baja, ya que la comparan con inversiones para proyectos de producción que nada tienen que ver con estos sistemas.

Siguiendo con la misma corriente errónea, pero hasta cierto punto aceptable debido a la falta de unificación de criterios, si las inversiones para implementar, certificar y mantener los sistemas son altas, esto directamente debería afectar en los costos de producción, en este caso de prestación del servicio.

Los comentarios sobre los altos costos que demanda tener una certificación internacional y que estos influirían negativamente a la hora de ofertar al cliente servicios de calidad con precios competitivos, parecerían ser un tema que inmanejable.

Pero la realidad es otra, en el gráfico 44 la mayoría de los encuestados se inclinan a que los costos han aumentado muy poco, tan poco que en el gráfico 45 esta apreciación se la confirma cuando se les pregunta, cuánto han aumentado, y la mayoría no saben, o saben poco.

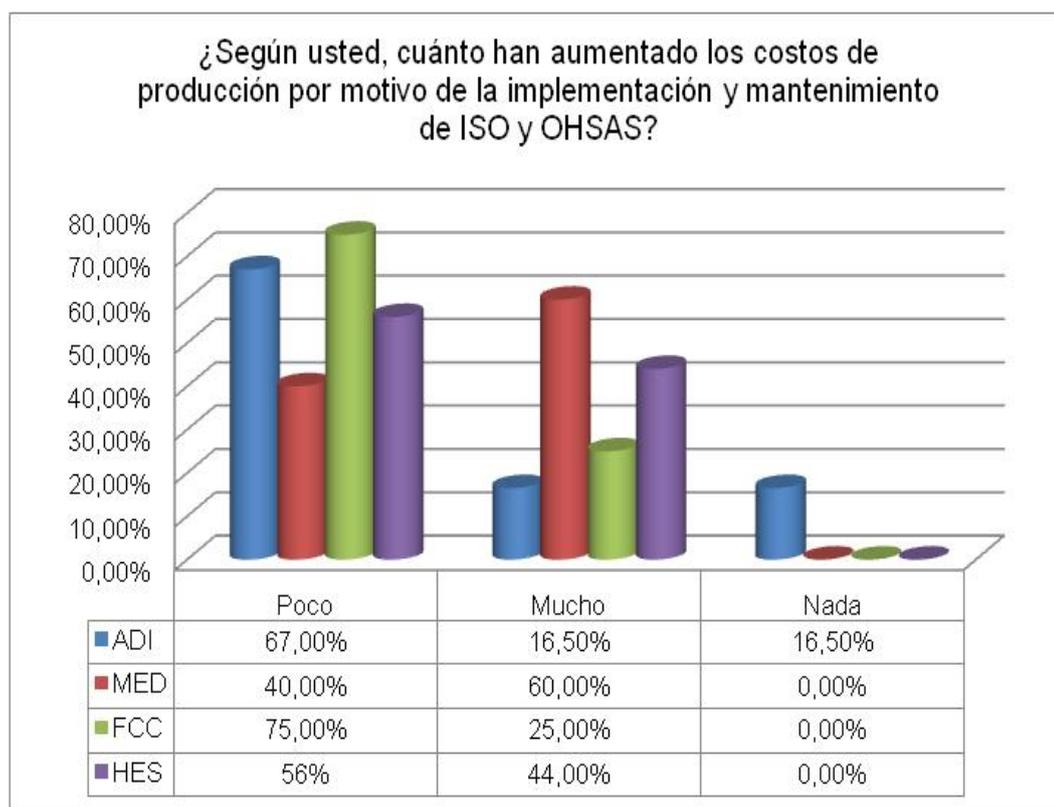
En el gráfico 44 aparece un indicador muy especial que hay que aclararlo; el personal médico percibe que los costos de producción se han incrementado mucho, esto se debe a que las inversiones en salud pre ocupacional

específicamente en lo que se refiere a exámenes médicos, le toca cubrir directamente a la empresa, el cliente no toma en cuenta en sus contratos, sin embargo la ley del IESS referente a salud ocupacional es muy clara y rigurosa.

En el gráfico 46 se pregunta a los gerentes de proyecto si saben o no la cantidad exacta que aporta económicamente el proyecto que ellos lideran a SG.

Pero sorpresivamente el 43% de ellos afirma que no sabe exactamente cuánto es el aporte económico de su proyecto para ISO, esta información la obtienen a fin de mes, cuando ya se hace un control de ingresos y gastos reales.

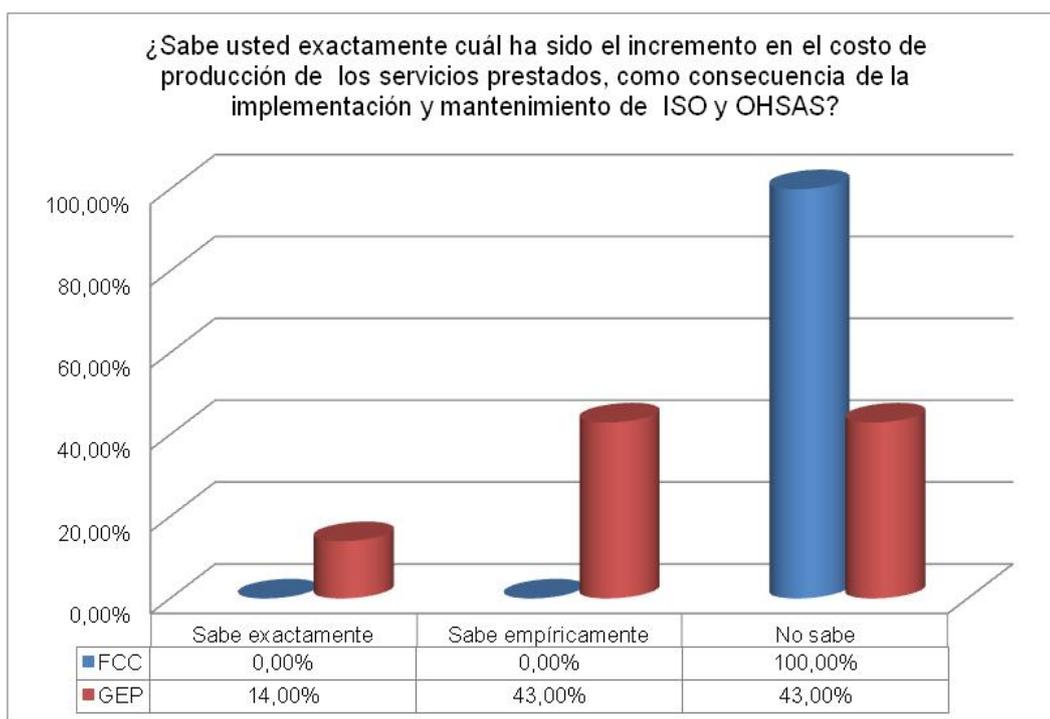
Gráfico 44: Incremento de costos de producción por sistemas de gestión



Fuente: ENTADI-01 (P17) - ENCMED-01(P9) - ENCHES-01(P9) - ENCFCC-01(P12)

Elaboración: El autor

Gráfico 45: Conocimiento del incremento de costos por sistemas de gestión



Fuente: ENCGEP-01 (P26) - ENCFCC-01(P13)

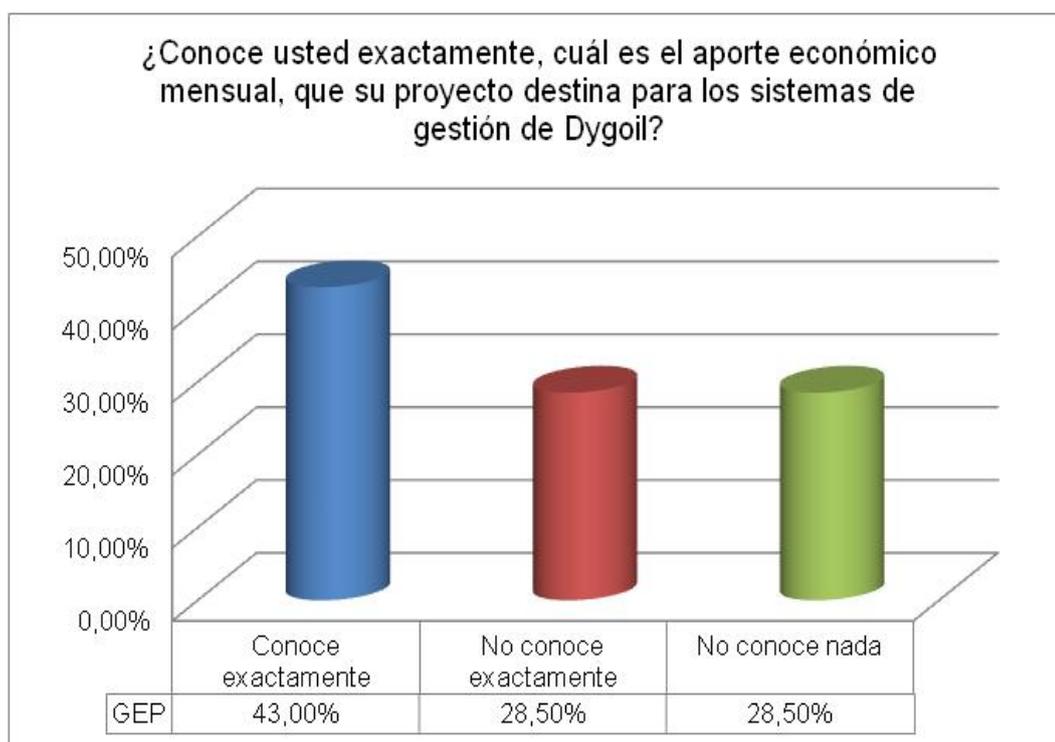
Elaboración: El autor

Cuando todas las áreas de una organización no están equitativamente involucradas en SG, todos los conceptos se los interpreta de diferente manera. Cualquier proceso de cambio organizacional tiene que estar apoyado y controlado por la parte financiera contable, ellos sabrán enrumbar a la AD la forma cómo tienen que presupuestarse, asignarse, ejecutarse y controlarse los recursos económicos requeridos en este tipo de procesos.

En el gráfico 47 se pregunta a la parte financiera, contable y de control, si existe un procedimiento establecido para la asignación de recursos de SG, y el 50% respondió que más o menos, explicándolo el procedimiento como “se incluyen ciertas partes en el presupuesto anual”, otros desconocen este procedimiento y muy pocos aseguran que existe.

Esta situación demuestra que la parte contable no está conectada con los SG, y que todas las áreas de la organización afectan directamente al producto o servicio, si esto sucediera los presupuestos y asignaciones para gestión tendrían otra perspectiva.

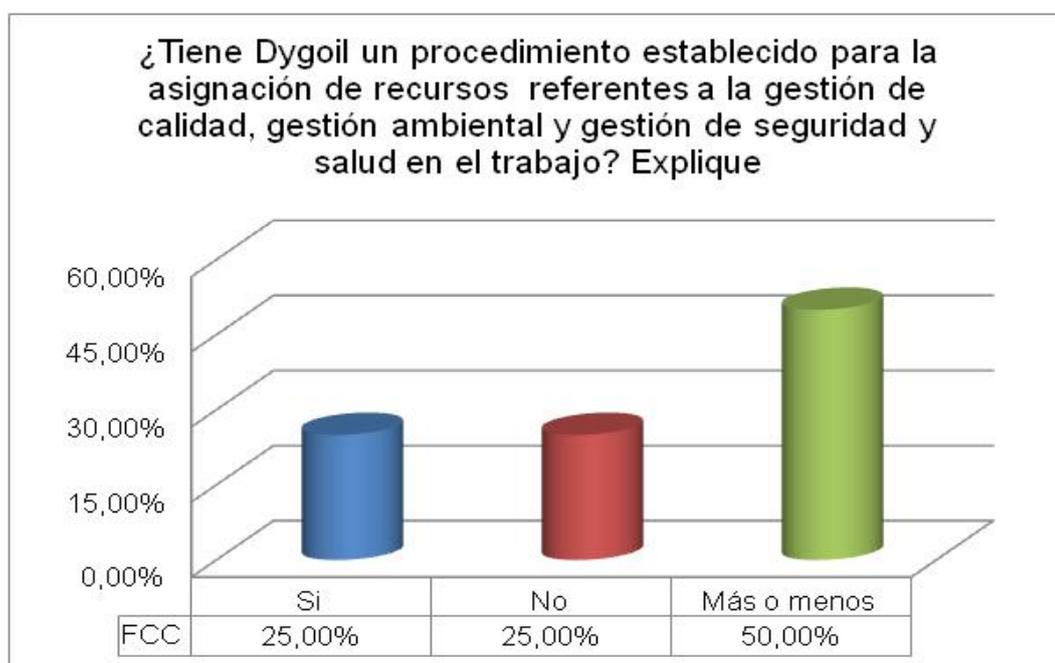
Gráfico 46: Aporte mensual para sistemas de gestión por proyecto



Fuente: ENCGEP-01 (P25)

Elaboración: El autor

Gráfico 47: Procedimientos existentes para la asignación de recursos



*Se incluyen ciertas partes en el presupuesto anual

Fuente: ENCFCC-01 (P18)

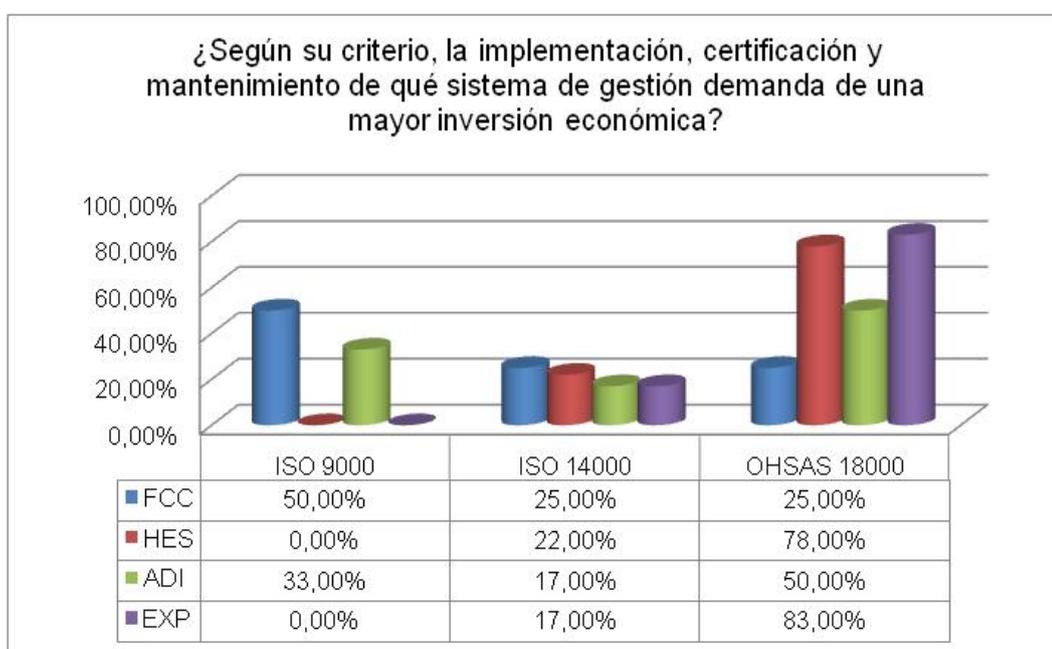
Elaboración: El autor

Es importante saber la percepción que tiene el personal sobre cuál sistema demanda de una mayor inversión económica (gráfico 48).

Los expertos y HES, que es el área que estuvo a cargo de las implementaciones perciben que OHSAS 18000 es el sistema más costoso de los tres, situación que se la puede considerar como cierta debido a las múltiples inversiones que toca realizar en seguridad y salud ocupacional.

La parte contable y de la AD tienen un preferencia por ISO 9000, tal vez porque fue el inicio de las certificaciones, donde se invirtió muchísimo tiempo incluyendo a una cantidad considerable del personal.

Gráfico 48: Sistemas que demandan mayor inversión

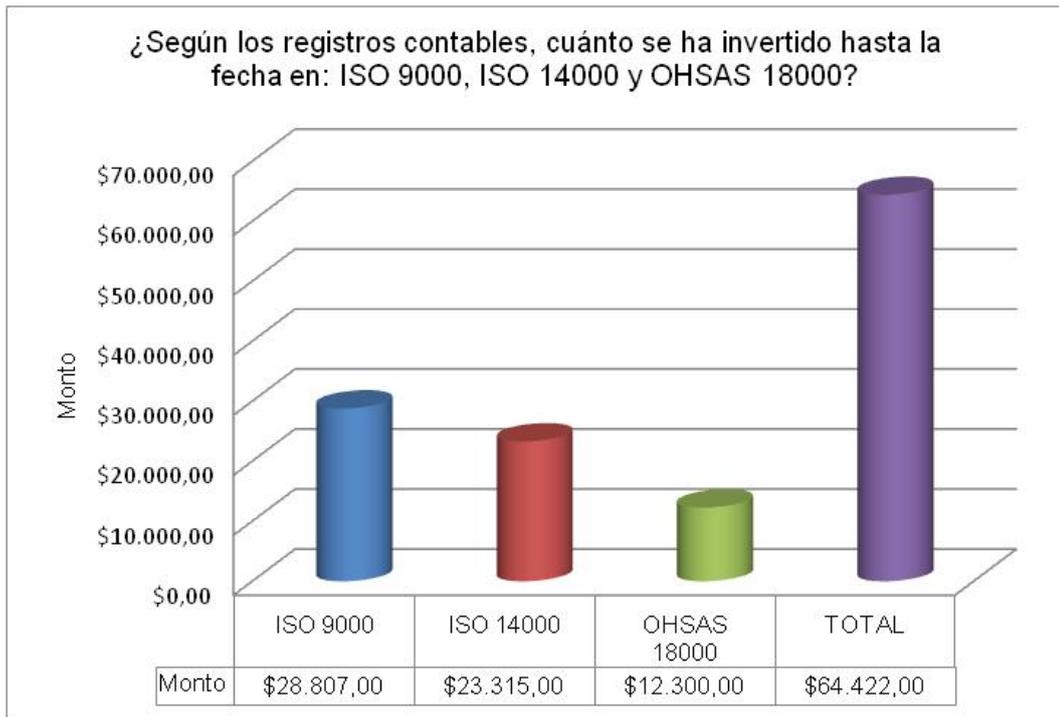


Fuente: ENTADI-01 (P6) - ENCHES-01(P4) - ENCFCC-01(P6) - ENCEXP-01(P12)

Elaboración: El autor

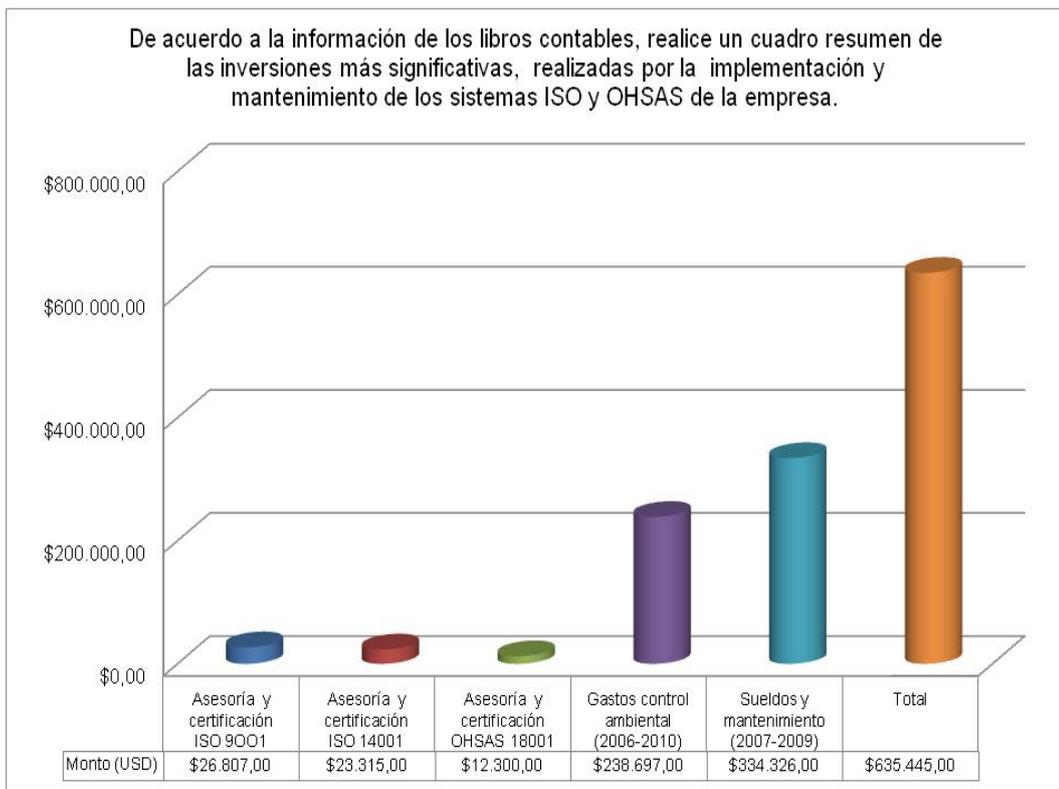
En el gráfico 49 y 50 se trabaja con datos reales extraídos de los libros contables de Dygoil, donde se pregunta cual sistema de gestión y qué tipo de inversión ha sido la más costosa.

Gráfico 49: Inversión según registros contables



Fuente: Financiero Contable Control - ENCFCC-01(P14)
 Elaboración: El autor

Gráfico 50: Inversiones más significativas de gestión



Fuente: Grupo Financiero Contable Control ENCFCC-01(P13)
 Elaboración: El autor

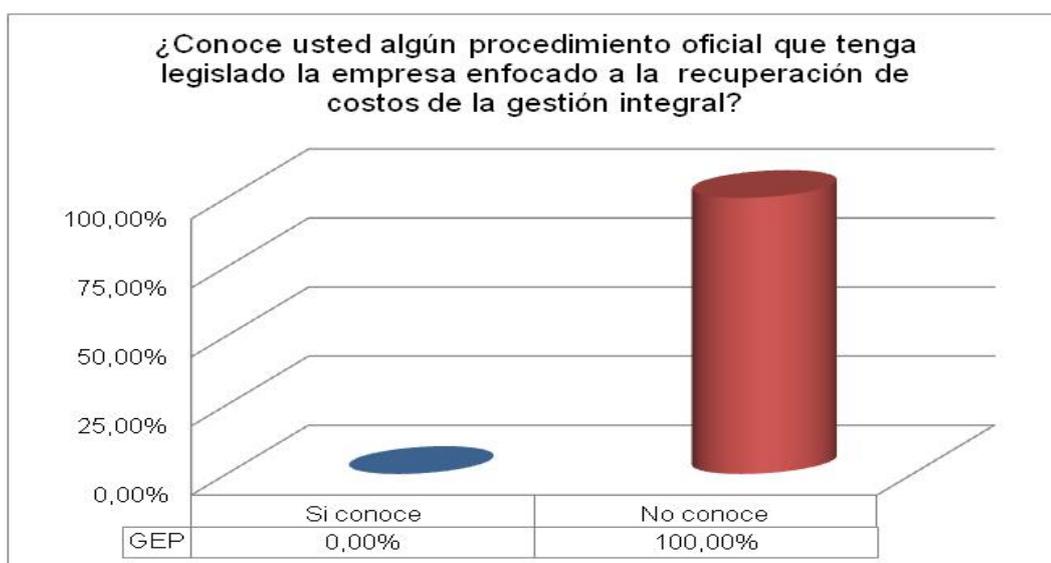
Según el gráfico 49 la implementación de ISO 9000 ha sido la más costosa, con un monto aproximado de USD 28.807,00, pero esta información se tergiversa completamente en el gráfico 50, ya que solamente en gastos de gestión ambiental y sueldos del personal de gestión triplican y cuadriplican esta cantidad, USD 238.697,00 y USD 334.326,00 respectivamente.

En síntesis no existe una partida presupuestaria designada de manera exclusiva para SG, al parecer los gastos de gestión se los carga directamente a los proyectos, lo que lleva a no tener una dimensión real y medible de la parte económica de la gestión.

Los costos de mantenimiento y seguimiento se los carga a un solo sistema, al parecer solo a ISO 9000, por eso demuestra ser el más costoso, mucho más hoy que se los está manejando de forma integral; con otras inversiones que ni siquiera se las tenía en mente.

El manejo de la parte económica de cualquier SG se hace más difícil cuando no existen políticas de difusión de sus beneficios, la información solo se enfoca al gasto mas no a lo que gana la empresa por la implementación de estas herramientas (gráfico 51).

Gráfico 51: Procedimiento para recuperación de costos de gestión

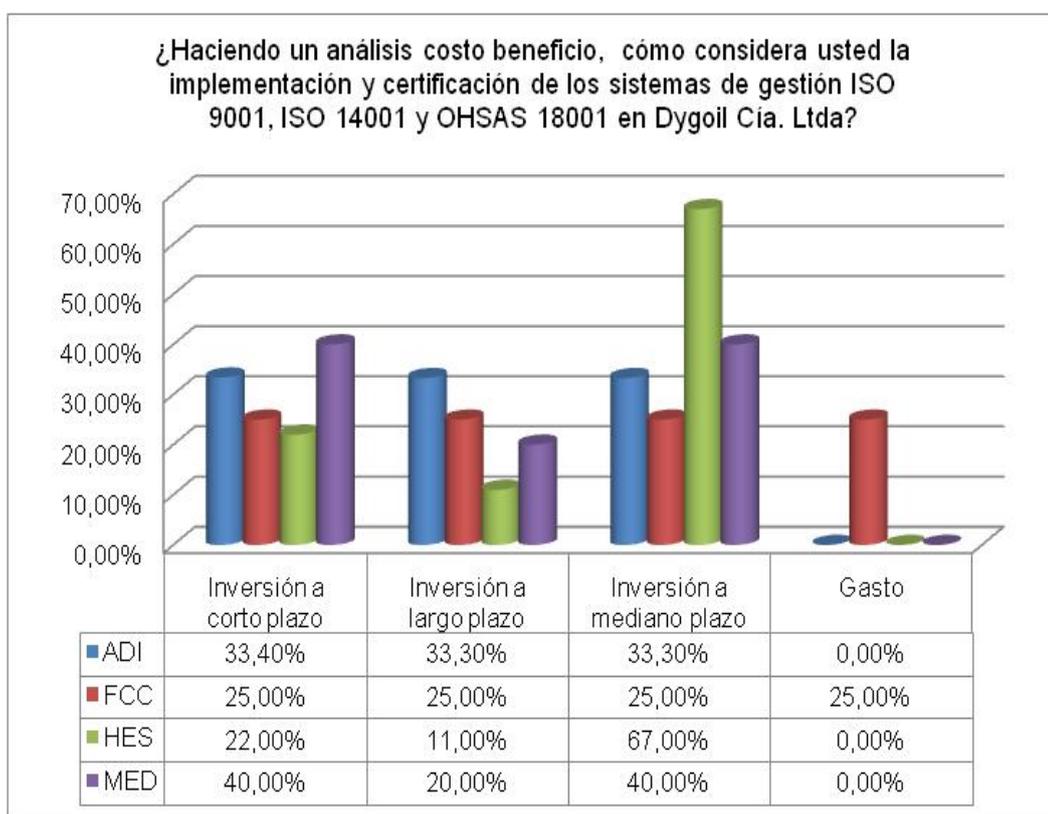


Fuente: ENCGEP-01 (P27)
Elaboración: El autor

Definitivamente la mayoría del personal es consciente de que se hizo y se está haciendo una fuerte inversión para ISO y OHSAS, pero nadie conoce un mecanismo oficial de recuperación de inversiones, sin embargo la recuperación de la inversión es casi automática, si se analiza todo lo que ha logrado la empresa con estos estándares, por ejemplo, cuanto se ha ahorrado de desperdicios, cuantos derrames se han evitado, entre otros.

Sin embargo en el gráfico 52, la mayoría toma a la implementación de SG como una inversión a mediano plazo, solamente un 25% de la parte contable lo califica como un gasto y esa es la parte preocupante.

Gráfico 52: Análisis costo beneficio de la gestión

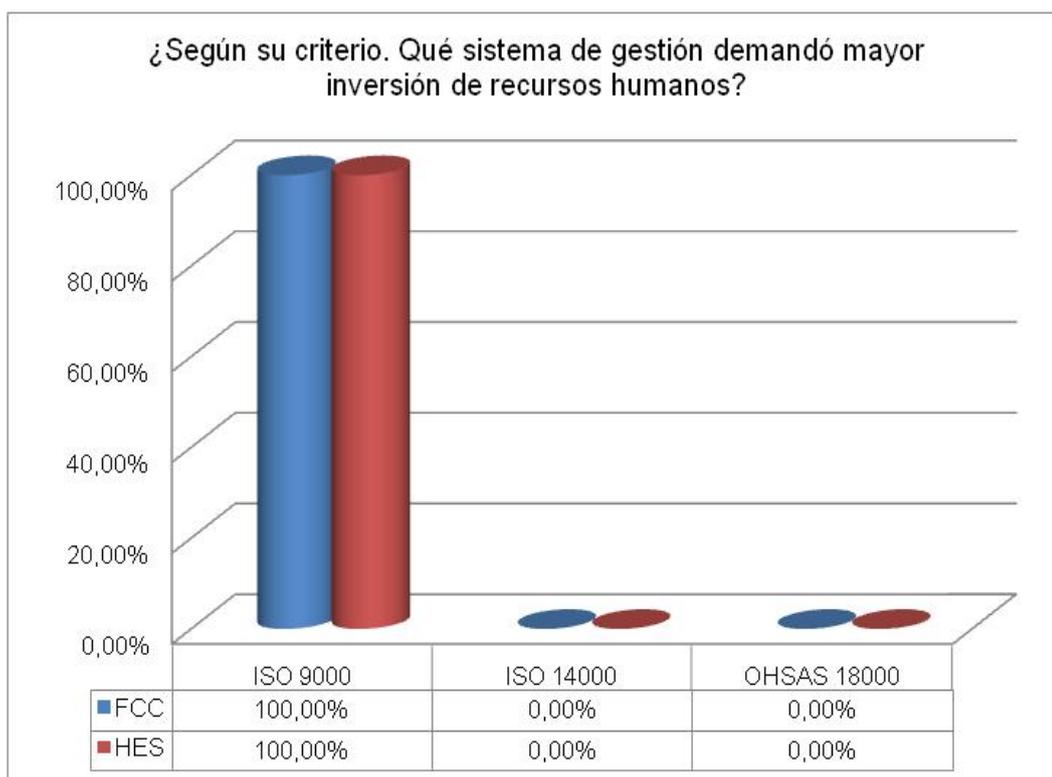


*Fuente: ENTADI-01 (P16) - ENCFCC-01 (P11) - ENCHES-01 (P9) - ENTMED-01(P8)
Elaboración: El autor*

Otra de las inversiones que hay que tomar muy en cuenta es la inversión en RRHH, de ellos depende que la implementación funcione o no, en el gráfico 53 se pregunta cual SG demandó mayor inversión de RRHH y nuevamente existe una percepción unánime por ISO 9001.

Nuevamente se vuelve al tema anterior, por qué solo 9000; lo correcto, lo óptimo debería ser que los tres sistemas demandaron la misma cantidad de recursos humanos, los tres son igual de importantes para el personal y para la empresa

Gráfico 53: Implementación con mayor demanda de RRHH



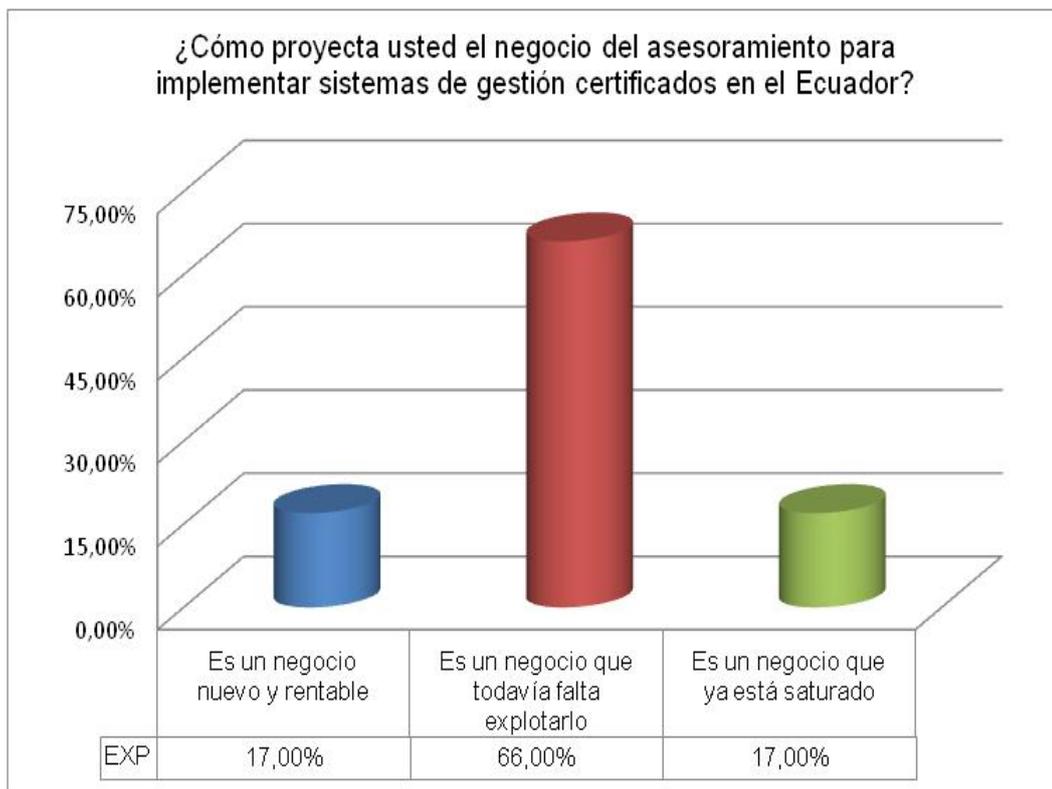
*Fuente: ENCHES-01 (P5) - ENCHES-01(P4) - ENCFCC-01(P7)
Elaboración: El autor*

Para finalizar el tema económico se ha planteado una pregunta referente a analizar si la asesoría para implementar SG es un negocio rentable. Esta interrogante puede ayudar al nuevo implementador, al nuevo asesor, al nuevo profesional a concebir la asesoría en este tema como una productiva fuente de trabajo.

La pregunta se aplicó a los expertos en la ciudad de Quito, cabe mencionar que las empresas quiteñas recién están empezando a vincularse en este mundo; en el norte del país, específicamente en las provincias de Imbabura y Carchi los temas SG basados en normas internacionales como ISO y OHSAS están todavía muy rezagados (gráfico 54).

Esta divergencia tan amplia entre los dos encuestados primeros con el tercero es muy fácil de explicar, los dos primeros grupos de expertos son auditores externos, auditores internacionales, profesores universitarios y jefes de gestión de las empresas, en cambio el tercer grupo de expertos son asesores directos, y esta información puede aumentarles competencia.

Gráfico 54: Proyección del negocio de asesoramiento ISO



*Fuente: ENCEXP-01 (P14)
Elaboración: El autor*

Incidencias geopolíticas

Se considera como incidencias geopolíticas aquellas situaciones que se generan en la zona geográfica donde está ubicada la empresa en estudio, y las políticas gubernamentales que existen en ese país con respecto a la apertura estatal con los sistemas de gestión certificados, bajo algún estándar internacional.

En este caso se considerará como incidencias geopolíticas a aquellas que se generan de la relación entre el estado ecuatoriano versus sus políticas de motivación e incentivo para las organizaciones certificadas con ISO y/u OHSAS.

En el Ecuador, actualmente existe una tendencia a manejar e implementar modelos propios del estado o modelos país, los cuales están estructurados en normas base como las ISO, pero es mejor obtener un certificado que le avale su servicio o producto a nivel nacional y mundial, como lo hacen muchos países del mundo.

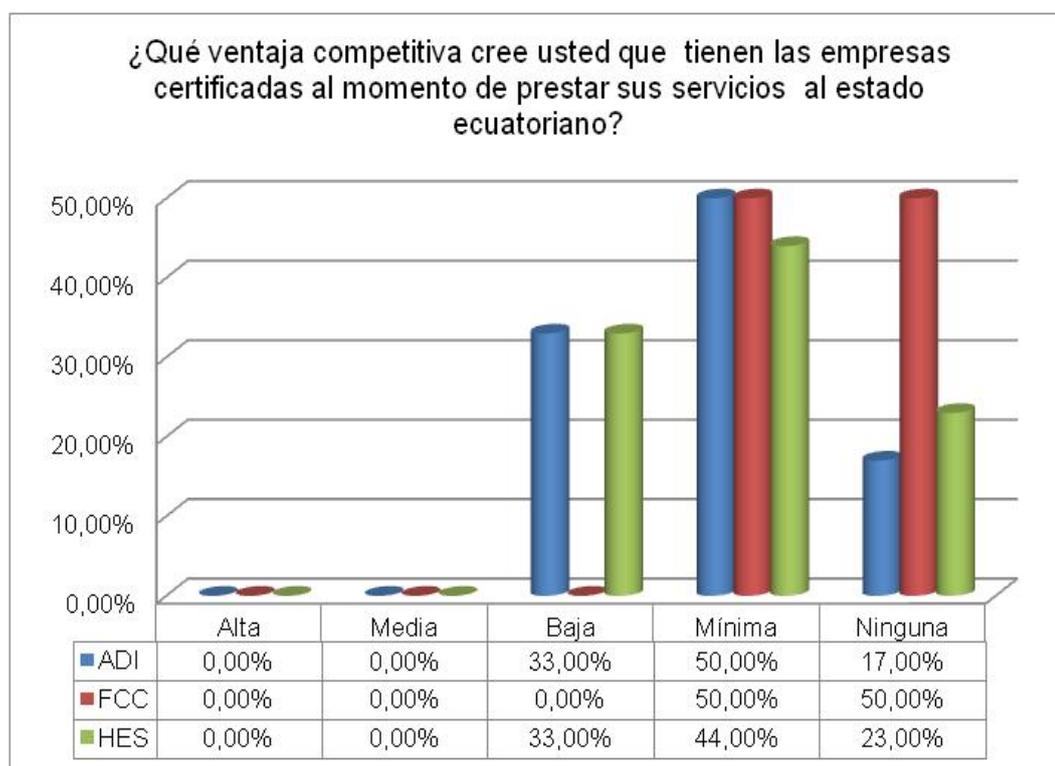
Resultado de las preguntas

En los gráficos 55 y 56 se puede observar lo que opinan los encuestados con referencia a la ventaja competitiva que tienen las empresas certificadas, cuando prestan sus servicios al estado o a la empresa privada, la diferencia es considerable.

Cuando las empresas certificadas prestan sus servicios al estado, la ventaja competitiva está entre mínima y ninguna, pero cuando prestan servicios a empresas privadas, la ventaja competitiva es alta.

Este fenómeno es un factor importante para que cambie la cultura de gestión del ecuatoriano, los empresarios pueden llegar a pensar que, como las certificaciones internacionales no afectan en nada para los concursos y licitaciones de trabajo, los SG no son necesarios de certificar.

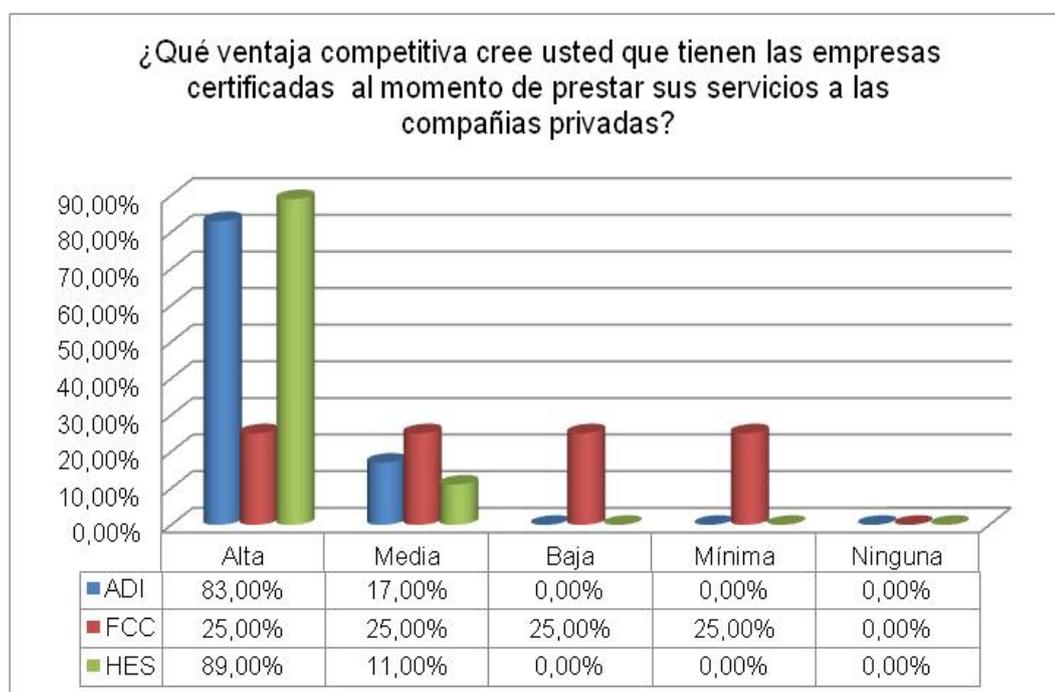
Gráfico 55: Ventaja competitiva con las compañías estatales



Fuente: ENTADI-01 (P9) - ENCFCC-01 (P9) - ENCHES-01 (P7)

Elaboración: El autor

Gráfico 56: Ventaja competitiva con las compañías privadas



Fuente: ENTADI-01 (P10) - ENCFCC-01 (P10) - ENCHES-01 (P8)

Elaboración: El autor

El estado debería adoptar una política de motivación para toda empresa certificada, esto ayudaría muchísimo a la estructura organizacional de las empresas y fortalecería todas las aéreas de las organizaciones.

Con la finalidad de entender mejor la importancia de una certificación internacional lea el artículo siguiente: *“Según el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (INCONTEC) la certificación es el procedimiento mediante el cual una tercera parte diferente al productor y al comprador asegura, por escrito, que un producto, un servicio o un proceso, cumple con los requisitos especificados”.*

Por esta razón, constituye una herramienta valiosa en las transacciones comerciales nacionales e internacionales. Es un elemento obligatorio para generar confianza en las relaciones cliente proveedor. Entre los múltiples beneficiados con las certificaciones se encuentran los gobiernos, las industrias y los consumidores.

Para los gobiernos, las certificaciones internacionales es asegurarse que los bienes y servicios cumplen requisitos elementales relacionados con la salud, la seguridad, el medio ambiente, entre otros. Y sirve como medio de control en el comercio exterior entre los países.

Igualmente es una herramienta para la evaluación de proveedores en procesos contractuales y para verificar que el bien adjudicado en un proceso licitatorio cumple los requisitos establecidos en los pliegos de condiciones.

Para el sector industrial, la certificación le permite demostrar el cumplimiento de los requisitos establecidos en los acuerdos contractuales o que hacen parte de obligaciones legales, mientras que para el consumidor la certificación le permite identificar productos o servicios que cumplen con los requisitos, o proveedores confiables.

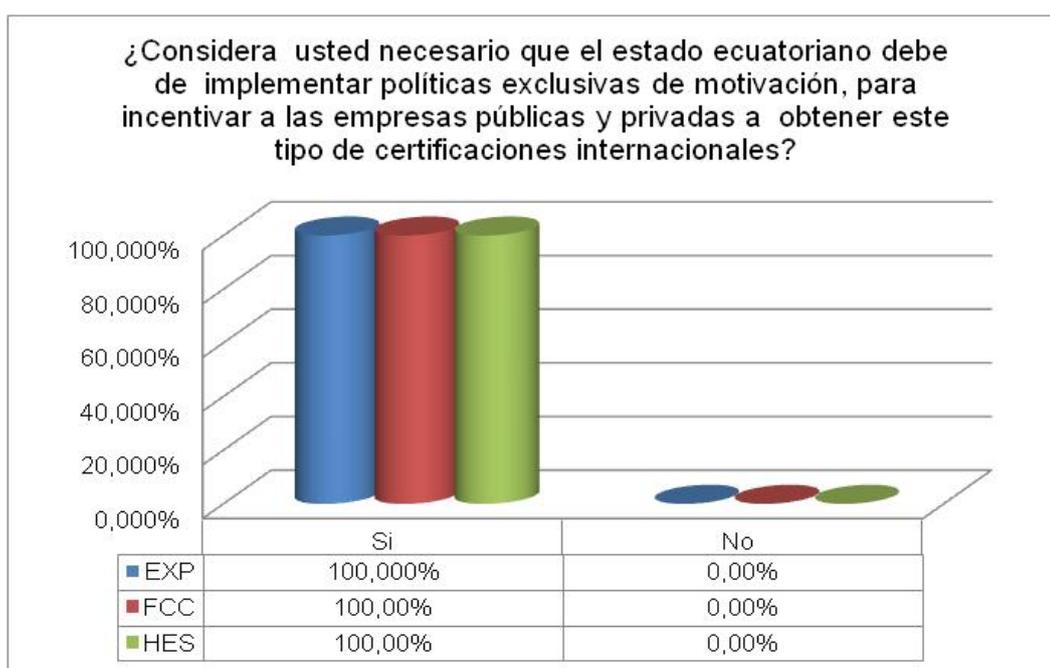
Definitivamente el estado ecuatoriano carece de incentivos para motivar a las empresas a que obtengan estos certificados; este problema se evidencia cuando las organizaciones tienen como uno de los potenciales clientes al estado (gráfico 57).

A pesar de que las certificaciones ISO y OHSAS no caminen a la misma velocidad entre estado y empresa privada, la complejidad del área petrolera no puede esperar que esto suceda. Los sistemas internos avalan parte del comercio nacional, las certificaciones internacionales avalan el comercio internacional.

Cuando Dygoil presta sus servicios a las empresas privadas, el escenario es diferente y las certificaciones internacionales se transforman en un requisito básico para poder operar.

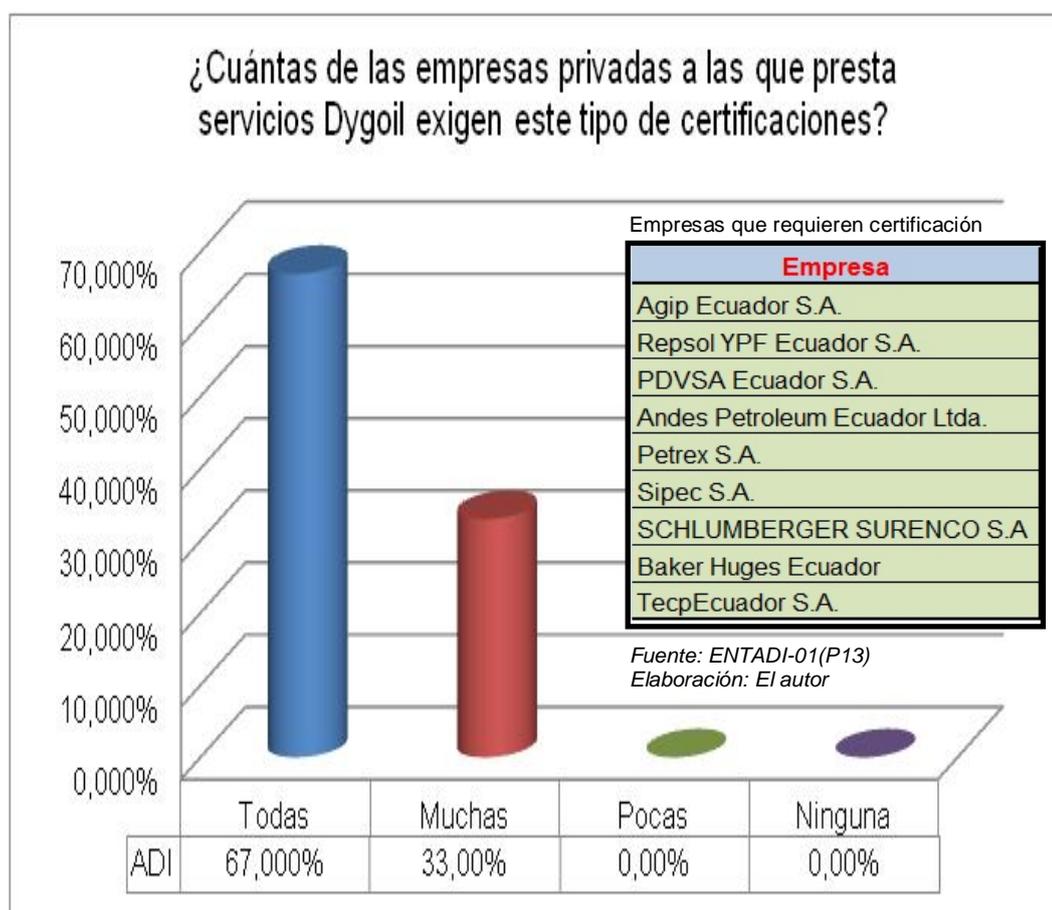
Los gráficos 58, 59 muestran cuántas y cuáles son las compañías que piden este tipo de certificaciones y el gráfico 60 evidencia las consecuencias si Dygoil no tuviera este tipo de certificado; no podría trabajar, o lo haría con dificultad

Gráfico 57: Motivación del estado a las empresas certificadas



Fuente: ENCEXP-01 (P6) - ENCFCC-01 (P20) - ENCHES-01 (P16)
 Elaboración: El autor

Gráfico 58: Exigencia de certificaciones por las empresas privadas



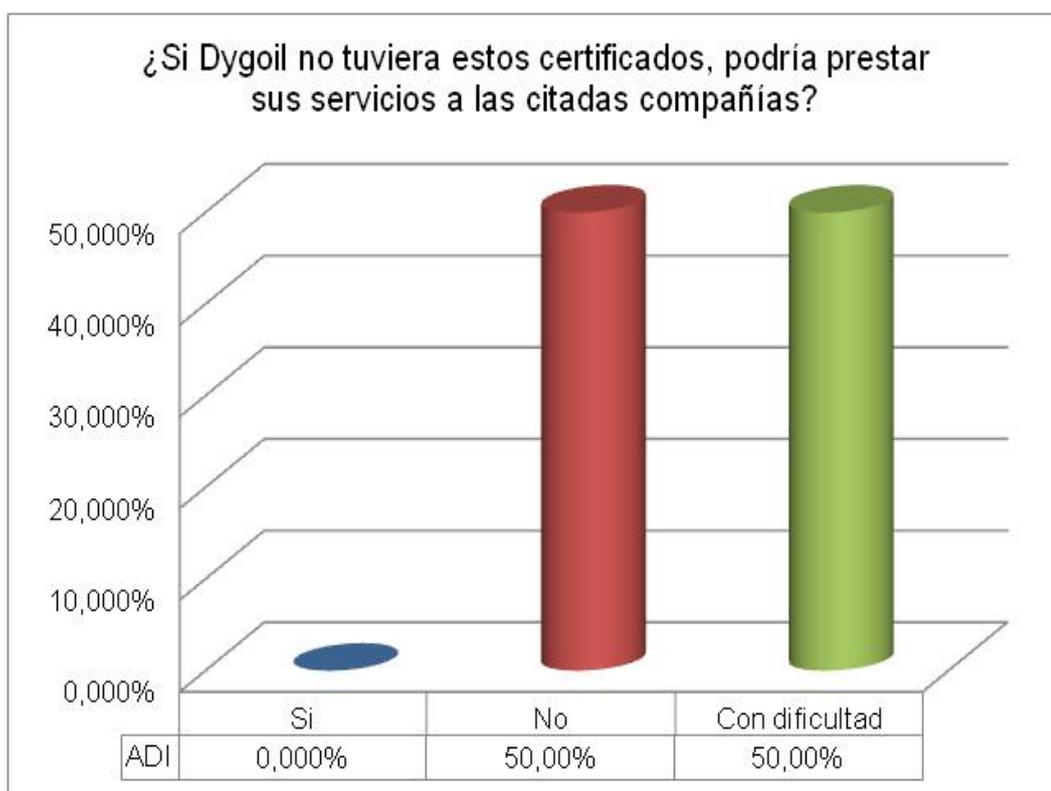
Fuente: ENTADI-01 (P12)
Elaboración: El autor

Preocupados por el papel que juega el estado en las certificaciones ISO, se consultó a los expertos en este tema sobre la perspectiva que a futuro, para que las certificaciones internacionales se conviertan en una política permanente del estado (gráfico 61).

Como se puede observar, las expectativas son proactivas a tal punto que la mayoría se inclina a mediano plazo.

De igual manera se consultó a los expertos que a pesar de que las organizaciones certificadas que trabajan directamente con el estado no tienen ninguna ventaja en relación a las no certificadas, cómo consideran a las certificaciones ISO, y nuevamente la respuesta fue muy positiva, lo siguen considerando como una fortaleza y una potencial fortaleza (gráfico 62).

Gráfico 59: Dygoil sin ISO, y el trabajo con las empresas privadas



Fuente: ENTADI-01 (P14)

Elaboración: El autor

Gráfico 60: Proyección de los sistemas de gestión como política de estado



Fuente: ENCEXP-01 (P7)

Elaboración: El autor

La falta de interés del estado para motivar a que las empresas estatales y privadas obtengan este tipo de certificados es sumamente preocupante, incluso los ejecutivos de las compañías piensan que lo mejor es solamente implementar sistemas más no certificarlos.

Gráfico 61: Consideraciones del usuario a pesar de la negativa estatal



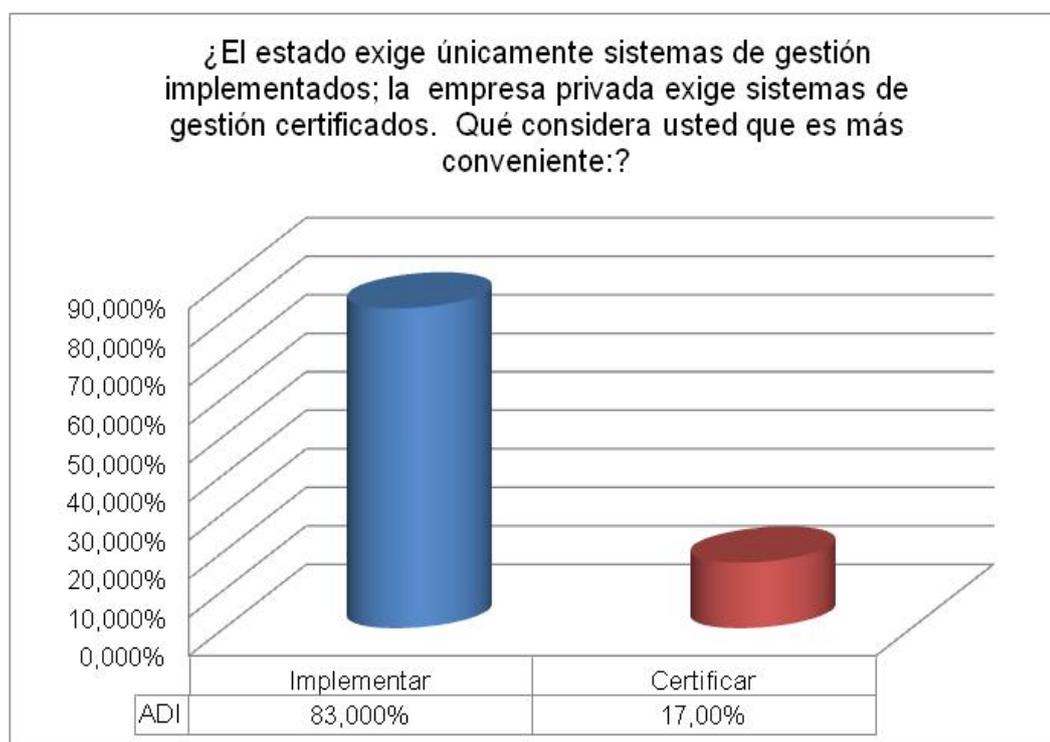
Fuente: ENCEXP-01 (P8)

Elaboración: El autor

El estado tiene que ser consciente de lo que cuesta la prevención de la calidad, del medio ambiente, de la seguridad y salud laboral. En todos los procesos licitatorios debe incluir los costos que demanda cumplir con estos estándares.

Por ejemplo, los implementos de seguridad personal para un obrero de patio cuestan USD 500, según las licitaciones llamadas por el estado, pero los implementos de seguridad certificados cuestan USD 750, es en estos casos donde los sistemas tienden al desequilibrio.

Gráfico 62: Conveniencia de implementar sistemas de gestión



Fuente: ENTADI-01 (P11)

Elaboración: El autor

Incidencias estructurales

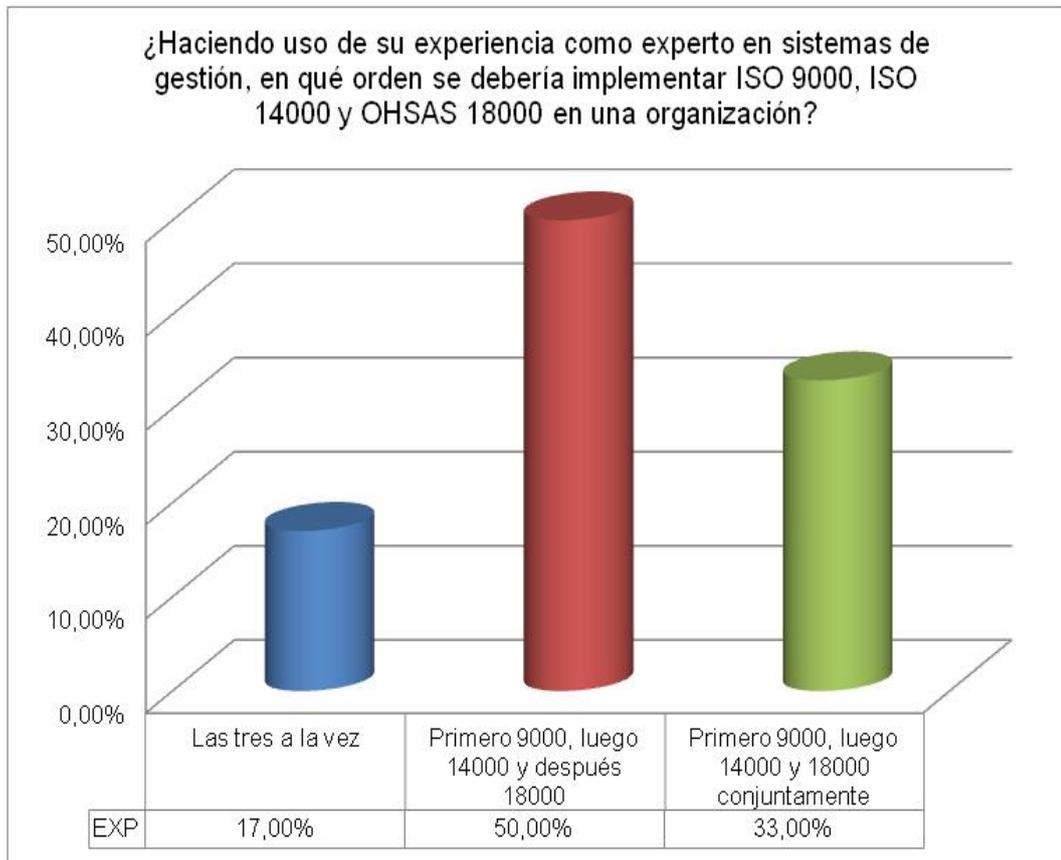
Dentro de las incidencias estructurales se analizan varios factores relacionados con la estructura interna de la empresa, los cuales están enfocados a las buenas prácticas administrativas generadas por la implementación de los sistemas ISO y OHSAS.

Resultados de las preguntas

Para empezar se preguntó a los expertos cuál es la mejor manera de implementar ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 (gráfico 64). La información servirá de mucha ayuda a las personas que en sus manos está la responsabilidad de decidir cómo implementar los tres sistemas.

La mitad de los expertos sugieren primero implementar 9000, luego 14000 y después 18000, este esquema es el mejor debido a que el impacto del personal es menor y los resultados son más apreciables, solucionables y aplicables.

Gráfico 63: Orden de implementación de los sistemas

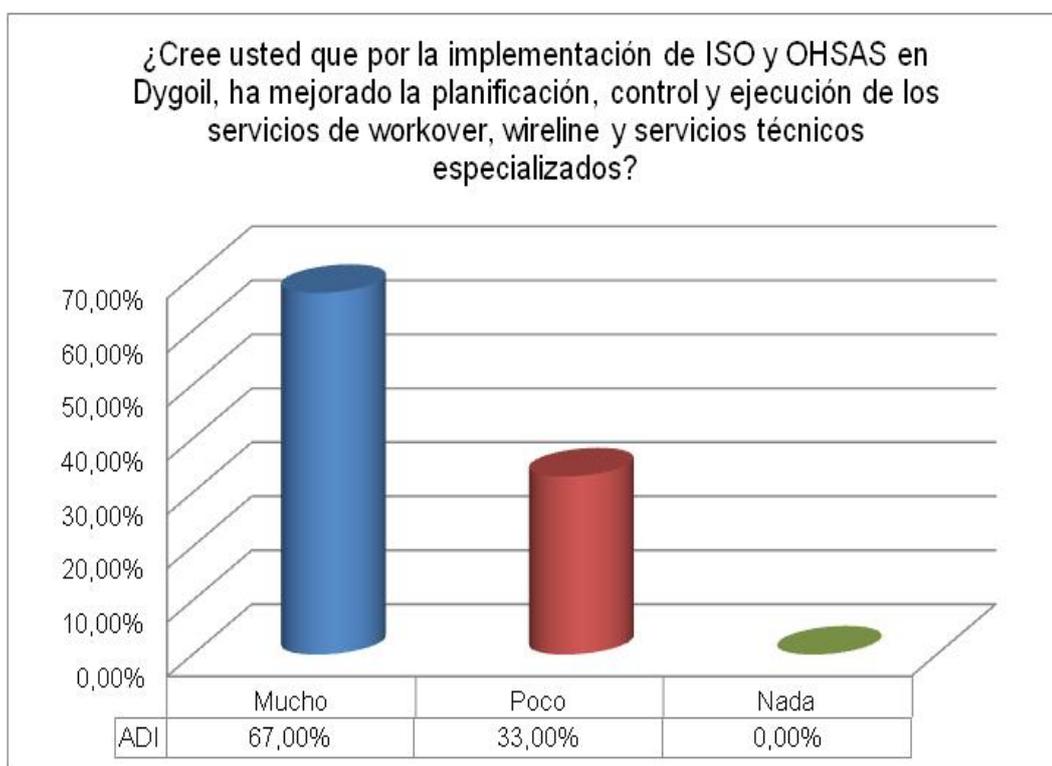


*Fuente: ENCEXP-01 (P13)
Elaboración: El autor*

Lanzarse a implementar los tres SG a la vez es una decisión muy audaz, por impacto, por tiempo, por resultados, por aplicación de requisitos, incluso por lo económico; no se debe abarcar mucho, sino lo necesario para cumplirlo.

Definitivamente las incertidumbres más difíciles de manejar son aquellas que provienen de la alta dirección, es por eso que al mismo grupo se preguntará sobre los cambios positivos que trae para la empresa trabajar cumpliendo los estándares ISO y OHSAS implementados; obsérvese con atención los gráficos 64, 65 y 66.

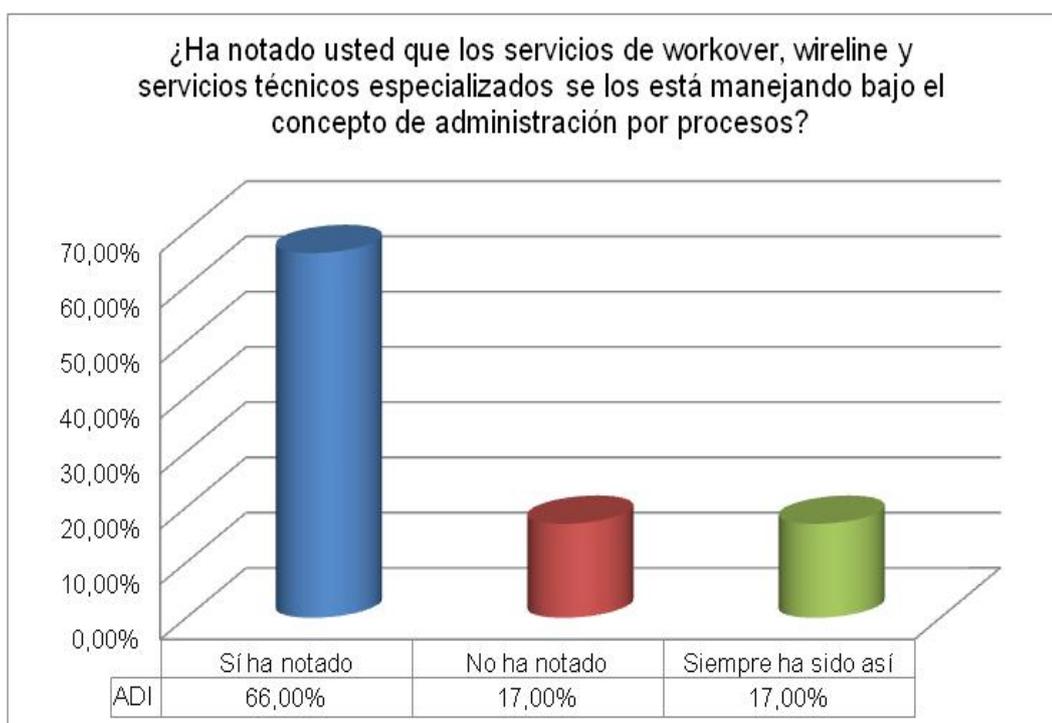
Gráfico 64: Mejoramiento en los servicios prestados



Fuente: ENTADI-01 (P18)

Elaboración: El autor

Gráfico 65: Servicios ejecutados bajo administración por procesos



Fuente: ENTADI-01 (P26)

Elaboración: El autor

A pesar de los problemas suscitados, ya se empiezan a visualizar los resultados, por ejemplo en el gráfico 65 y 66 la mayoría ejecutivos de la AD ya ha notado que los procesos de producción están mejor planificados y controlados.

Otra situación que incluso se la podría considerar la más importante de la gestión integrada, es que los directivos ya se dan cuenta que se está trabajando con una administración basada en procesos.

A pesar de la pérdida del compromiso, en el gráfico 66 la alta dirección considera que existe predisposición del personal para la mejora continua y el cumplimiento de las responsabilidades asignadas por la gestión.

Gráfico 66: Predisposición del personal hacia la mejora continua



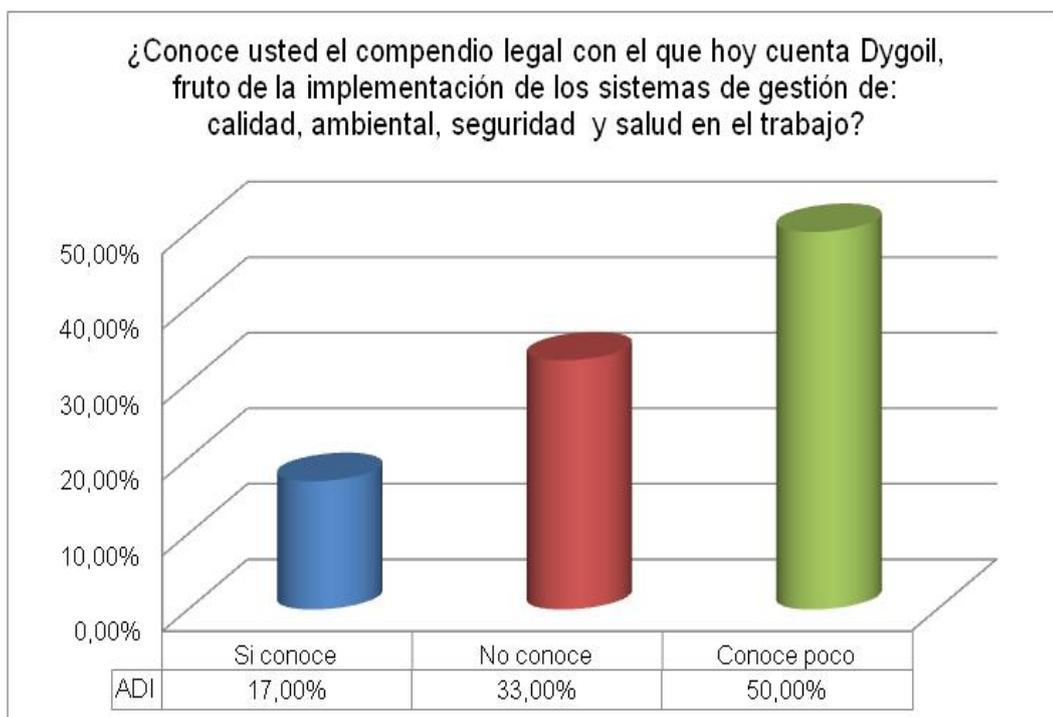
Fuente: ENTADI-01 (P24)

Elaboración: El autor

Existe un pequeño porcentaje de la alta dirección que todavía no ha notado los cambios generados, pero es una situación manejable, que se la podría solucionar con algunas medidas al respecto.

Otro factor que incidió positivamente para Dygoil, debido a la implementación de los SG, fue la investigación, recolección, organización, sistematización y cumplimiento de toda la parte legal que se necesita para operar, a tal punto que en la actualidad la empresa cuenta un amplio compendio legal, muy bien estructurado y sistematizado.

Gráfico 67: Compendio legal por los sistemas de gestión



Fuente: ENTADI-01 (P25)

Elaboración: El autor

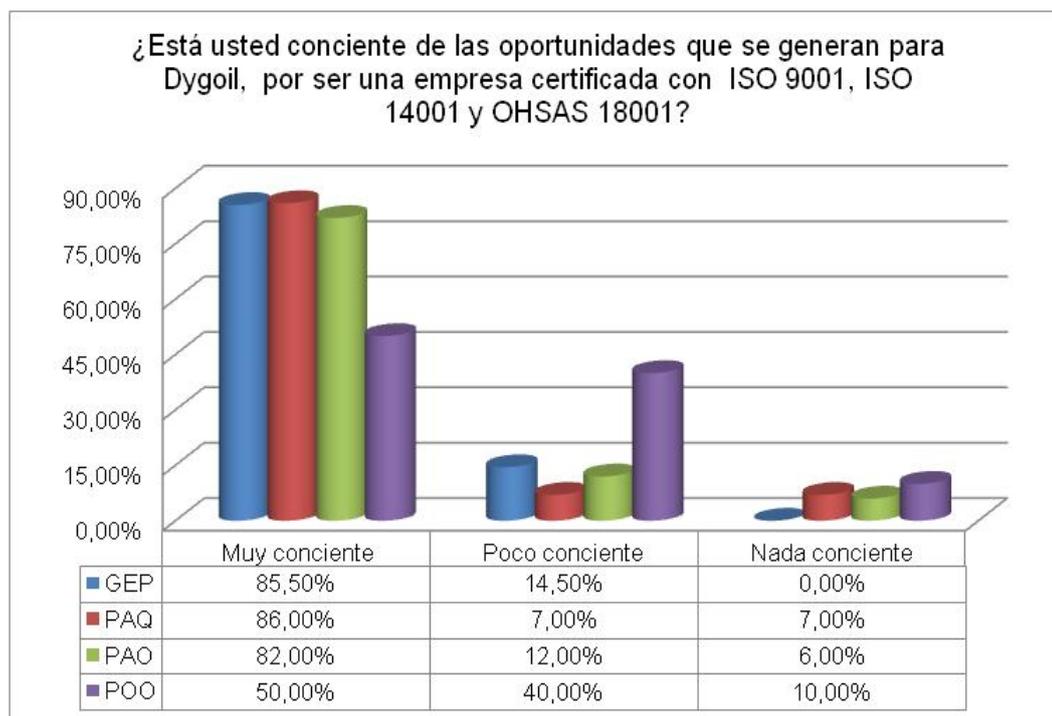
Incidencias de mercado

En las incidencias de mercado se analizan las oportunidades que se generan para Dygoil por ser una empresa certificada, las consecuencias que generaría el no tener o perder estas certificaciones y los mercados que se le podrían abrir por este motivo.

Más temprano que tarde, las certificaciones internacionales se convertirán en el pasaporte obligatorio para poder realizar intercambio de bienes y servicios nacional e internacional.

Resultado de las preguntas

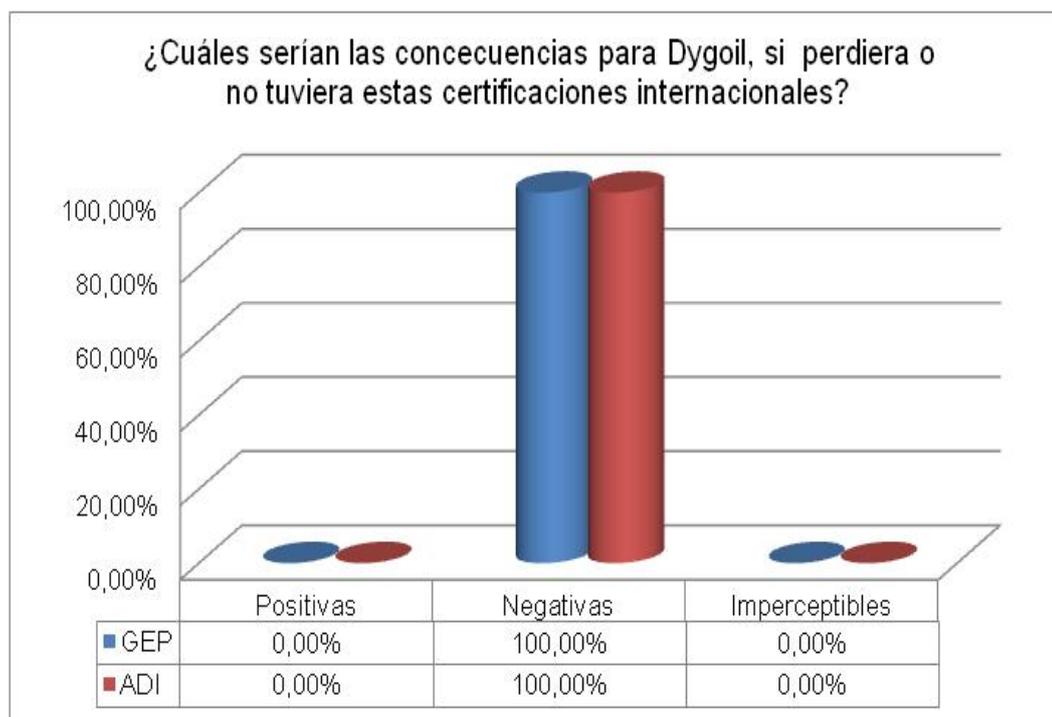
Gráfico 68: Oportunidades generadas por los sistemas de gestión



Fuente: ENCGEP-01 (P18) - ENCPAQ-01 (P19) - ENCPAO-01 (P18) - ENCPOO (P18)

Elaboración: El autor

Gráfico 69: Consecuencias de no disponer sistemas de gestión

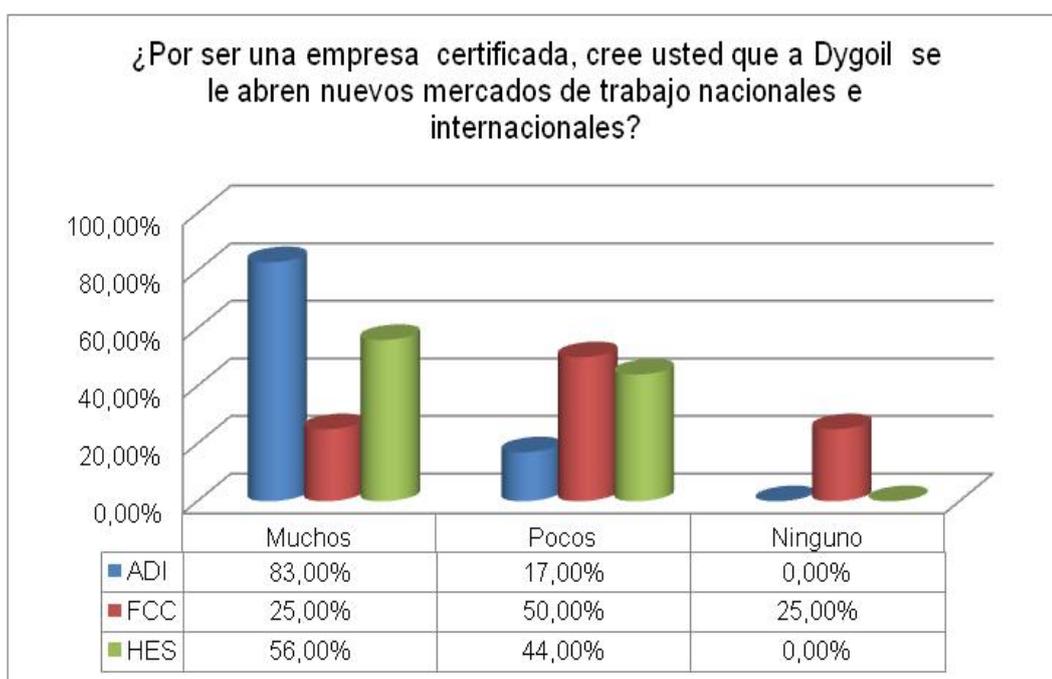


Fuente: ENCGEP-01 (P19) - ENTADI-01 (P8)

Elaboración: El autor

Existe un pequeño grupo que no es consciente de las oportunidades que se generan para la empresa por la implementación y certificación de los SG, esto se debe a varios factores económicos y administrativos por los que atravesó la empresa en los últimos años (gráfico 69).

Gráfico 70: Apertura de nuevos mercados internacionales



*Fuente: ENTADI-01 (P7) - ENCFCC-01 (P8) - ENCHES-01 (P6)
Elaboración: El autor*

No todo el personal valora de igual manera los mercados que se le pueden abrir a la organización por ser una organización certificada, pues si Dygoil Cía. Ltda., no tuviera o perdiera estas certificaciones internacionales, no podría trabajar para las grandes empresas extranjeras, o lo haría, pero con mucha dificultad.

Apreciaciones espontáneas de los usuarios

Aquí se muestra una serie de preguntas abiertas, que se aplicó a los usuarios en cada una de las encuestas. Las preguntas no se tabularon, si no que se pasaron directamente a una tabla, tratando de transcribir exactamente las ideas que espontáneamente respondió el encuestado.

Ellos afirman con sus propias palabras muchas de las situaciones que ya contesto en las preguntas de selección anteriores, en el otro caso contesta de forma abierta lo que piensan sobre la pregunta planteada.

Esta forma de obtener información colaborará directamente en la elaboración de la propuesta, ya que incluye elementos que se pasaron por alto al momento de realizar las preguntas de selección, en muchos de los casos son interrogaciones muy difíciles de tabular.

El mecanismo es muy simple, se trata de una tabla donde en la parte de arriba consta primeramente la pregunta y todas las respuestas se despliegan hacia abajo, al lado izquierdo se tiene el grupo poblacional al que fue aplicado, y en la parte inferior consta la fuente. Por motivos de espacio, estas apreciaciones se las presenta en el anexo 2.

Discusión de resultados

Las múltiples incidencias: estructurales, de mercado, geopolíticas, económicas, directivas, conceptuales, motivacionales, actitudinales y psicológicas; generadas por la implementación de los SG ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 en Dygoil Cía. Ltda., son indicadores reales que demuestran el estado actual de los sistemas de gestión de la empresa.

Esta información, recopilada a través de encuestas y entrevistas se la utilizó directamente en la construcción de la propuesta de mejora, potenciando las fortalezas y corrigiendo las debilidades; apuntando en todo momento a que la gestión ambiental, de calidad, de seguridad y salud en el trabajo se la maneje de la mejor manera posible.

Haciendo una apreciación general de los resultados obtenidos; el análisis situacional de la empresa con respecto a sus SG, no evidencia un adecuado manejo de los mismos; situación que no permite explotar en su totalidad la gran cantidad de beneficios que trae consigo un SG bien administrado.

La implementación de ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 en Dygoil Cía. Ltda., ha generado diversas incidencias en todas las partes interesadas, alertas que se pone en evidencia para que sean corregidas y/o fortalecidas por el grupo de ejecutivos que tienen poder de decisión para solucionar esta situación.

La preocupante pérdida del compromiso en todos los entes constitutivos de Dygoil, la falta de unificación de criterios, definiciones, percepciones, objetivos y metas de los SG, la falta de: liderazgo, de campañas de concientización e información, de motivación al personal y de participación de todo el personal en ISO y OHSAS, son las incidencias más importantes que a su vez inciden en toda la estructura de la empresa.

La responsabilidad que tiene la alta dirección en este tipo de procesos, es el factor que demanda el éxito o fracaso del proyecto, es por eso que todos los estudiosos de la calidad, aclaran en sus publicaciones que si no existe compromiso de la AD, simplemente no se puede realizar la implementación.

Tomando la situación desde una perspectiva gerencial real, los mandos medios y los mandos operativos cumplen a obligatoriamente todas las responsabilidades encomendadas, lo difícil es cuando la cadena de valor se rompe en los niveles ejecutivos.

El caso de Dygoil es muy preocupante, las incidencias acotadas anteriormente son problemas donde la AD de la empresa es responsable directa de los acontecimientos que están sucediendo en la actualidad, los resultados demuestran que la mayoría de problemas se generan principalmente en este grupo gerencial.

Existe una preferencia de aceptación muy marcada hacia ISO 9001, empezando porque a la implementación de este sistema asistió una mayor cantidad de personal, tiene la mayor cantidad de usuarios, es el de mayor agrado, la de mayor compromiso, mayor liderazgo; a tal punto que si volverían a certificar un sistema, el usuario escogería a ISO 9001.

Esta situación no es lo preocupante, más bien es una fortaleza, lo preocupante es lo contrario, por qué no les gusta ISO 14000 y OHSAS 18001, tal como ISO 9001. Una de las causas principales fue la falta de motivación por parte de la empresa al personal que colaboró en la certificación de ISO 9001:2000.

Este análisis se lo concreta porque cuando se empezó a certificar ISO 14000 el mismo personal asistió totalmente desmotivado, se podía identificar claramente la falta de voluntad, de cooperación, incluso algunas personas dejaron de asistir; en síntesis el equipo ya no era el mismo. Si esto pasó con la implementación de ISO 14001, la implementación de OHSAS 18001 prácticamente la realizó solo el personal de QHES.

La implementación y certificación de ISO 9001:2000 fue un éxito, Dygoil y su sólido equipo colaborador y participante de este evento era ejemplo incluso para otras empresas, pero el reconocimiento de la empresa hacia el empleado nunca se hizo realidad; consecuencia, personal completamente desmotivado.

El estudio costo beneficio es muy simple, una organización gasta más en emprender procesos con personal totalmente desmotivado que en emprender un proceso justo de motivación. Cabe recalcar que este tema contagió incluso a altos ejecutivos de la compañía.

No incluir desde el principio a todo el personal de la empresa, pensando que su presencia no afecta directamente al servicio, otros porque su trabajo cotidiano es mucho más importante que ISO, otros porque se les pasó por alto invitarlos y otros simplemente porque no quieren asistir; es una práctica sumamente perjudicial.

La desigualdad de conocimientos entre personal de una misma organización es un argumento aceptable para evadir responsabilidades dentro de la gestión, mucho más cuando está encabezada por la AD; llegando incluso al punto de concebir que ellos no son parte de la gestión integrada.

Establecer que en gestión deben participar solo el personal que pudiera afectar al servicio, es una idea equivocada. Hoy en día las normas han cambiado y los estándares internacionales tienen legislado en sus publicaciones que todo miembro de la organización afecta directamente al servicio o producto.

El cambio de actitud de los usuarios frente a los SG, ha generado una pérdida considerable del compromiso, el personal está consciente que en estos procesos no todos participan y que el sentido de compromiso y colaboración están prácticamente perdidos.

Aquí viene la parte preocupante, el personal es consciente que la AD ha sido la primera en perder el norte de este proceso; consultando a los expertos afirman que estas situaciones pasan y que cuando eso ocurre, es más difícil volverlas al rumbo adecuado.

El éxito de ISO 9001:2000 fue en gran parte por la presencia activa de la AD, a la implementación de dicho sistema asistieron personalmente y de manera puntual, el presidente, el gerente administrativo financiero, todos los gerentes de proyecto y se podía dar testimonio de su responsabilidad y cumplimiento en todo lo encomendado. Aquí se podía observar el liderazgo y el compromiso existente, situación que por varios motivos no sucedió con las otras implementaciones.

Otro indicador importante sobre la falta de compromiso de la AD es que no conocen o conocen poco cuales son los principales conceptos de la gestión; se hizo una pregunta y la mayoría no conocían los objetivos ambientales, de calidad, de salud y seguridad propuestos para el año 2010.

La mayoría no utilizaban los indicadores de gestión para desarrollar su trabajo diario, otros revisan los documentos de gestión solamente cuando se acerca una auditoría, algunos incluso piensan que si tuvieran en sus manos la decisión de certificar algún sistema, definitivamente no lo harían.

Si la gerencia no tiene un criterio firme y propositivo acerca de la gestión, seguro que nada va a marchar como debe, los sistemas funcionarán por compromiso y la tan anhelada cultura organizacional, nunca se hará realidad. Los mismos integrantes de la alta dirección proyectan que en 5 años esto se cumplirá solamente por obligación.

Se hace necesaria la creación inmediata de un departamento exclusivo dedicado a la gestión integral, que administre y maneje independientemente todo lo relacionado con ISO y OHSAS.

No es saludable que se delegue esta función a una u otra área, o a una u otra persona. La dimensión de la gestión es sumamente considerable como para actuar de esta manera.

Las incidencias generadas por las malas y diversas conceptualizaciones de lo que persigue la gestión generan uno de los más grandes problemas, la desigualdad de conceptos fundamentales, donde cada cual busca imponer su criterio sin un objetivo común. Para entender de mejor manera este tema se cita un párrafo de una publicación de Vásquez (2008):

“Todo gerente o responsable de una organización que inicie un proceso de mejora continua y búsqueda de la calidad, debe comenzar unificando los criterios, definiciones y percepciones de lo que es “calidad” para los miembros de su organización; de esta forma podrá hacerse más ágil el camino hacia alcanzarla, puesto que todos los integrantes tendrán claro lo que deben buscar”

En Dygoil todavía existen directivos que creen que ISO es rentabilidad económica inmediata, o que implementando uno de estos sistemas se solucionan todos los problemas de la empresa, cuando la realidad es otra, ISO es hacer las cosas bien.

“Los SG de la calidad no solucionan los problemas de las organizaciones, es usted quién los soluciona con la aplicación eficaz de los mismos.” (Lema, 2008)

Hay otro tipo de conceptualizaciones que también surgen de esta divergencia de conceptos, creen que por ISO se ha aumentado la burocracia, situación que no es correcta, ha aumentado el control de los procesos, muchas veces a través de documentos y registros.

La parte psicológica del personal es una situación que se debe manejar profesionalmente y con cuidado; personal con miedo, con temores no siempre da los mejores resultados; pues la reacción positiva o negativa al cambio se da desde el gerente general hasta el guardia de seguridad.

Dygoil en este aspecto experimentó una situación que la manejó de la mejor manera, los primeros asesores no tenían simpatía con el personal, la empresa dedicó más de tres meses a pruebas de implementación sin lograr ningún tipo de resultados.

La alta dirección al ver lo complicado del asunto y la falta de resultados, suspendió el proceso de implementación, retomándolo tres meses después con otra empresa asesora, que hizo de la implementación mucho más llevadera, agradable y comprensiva; este proceso termina con la exitosa certificación del sistema de gestión de la calidad, ISO 9001:2000.

El miedo más grande que experimentó Dygoil fue la idea de no certificar el día preciso. En la alta dirección se reflejó directamente este temor, debido a la responsabilidad que tenía cada uno de los miembros.

El personal operativo en cambio temía perder el trabajo, tal vez por alguna no conformidad levantada a ellos el día de la certificación; otro temor del personal operativo era quedar mal ante los demás y otro temor de la parte gerencial fue no poder cumplir con las exigencias de los estándares.

Mucho se comenta que con ISO se aumentará drásticamente el trabajo, situación que luego de realizar las encuestas es completamente discordante ya que las respuestas fluctúan entre poco y nada.

Luego de asimilar tranquilamente el hecho de haber obtenido una certificación internacional, el personal se ha sentido mejor preparado, opina que estos procesos le han servido mucho para su vida profesional y personal, aunque de igual manera tienen su preferencia por ISO 9000; gran parte del personal se siente superior frente a compañeros que todavía no manejan este tipo de sistemas.

Las incidencias económicas; cuando se empezó a realizar esta investigación la parte económica parecía ser la más difícil de explicar y justificar; pero en realidad no es la inversión en gestión lo que desestabiliza a los gerentes; un buen manejo técnico de la parte económica en la gestión integral, ayuda mucho a la gestión general de la empresa.

Como los conceptos fundamentales de lo que realmente persigue un SG no están unificados, la consolidación del objetivo clave de los mismos no se la puede apreciar de acuerdo a la forma de pensar de cada persona.

Esta situación incluso puede llevar a que la parte económica de SG sea un pretexto para tapar ciertos problemas que nada tienen que ver con la gestión ambiental, de calidad, de seguridad y salud en el trabajo.

Cuando este tipo de anomalías se van acentuando más y más, en el entorno solamente habrá espacio para analizar a los SG desde la perspectiva del gasto; y no existirá la oportunidad de considerar a estos procesos como inversión.

Con este ambiente de gestión, los únicos que considerarán a ISO Y OHSAS como inversión son aquellos técnicos de calidad cuando se trate de algo relacionado con ISO 9001, los ambientales cuando tengan que ver con ISO 14001 y los de seguridad y salud en el trabajo, cuando la situación esté relacionada con OHSAS 18001.

Sería un engaño citar que un proceso de implementación de SG económicamente no significa dinero, peor aún cuando este es certificado; porque para poder entrar en parámetros sí se deben de realizar inversiones.

Pero un engaño más grande es asumir que por la inversión realizada en sistemas de gestión, la empresa experimentaría algún desequilibrio económico financiero.

Para que todos los procesos de un SG no tengan altibajos y/o sorpresas de carácter económico, se debe tomar una serie de precauciones que comienzan antes de la implementación.

Una vez que la AD haya analizado, decidido y comprendido lo que significa implementar un SG, debe solicitar a la empresa o al grupo asesor o implementador un detalle aproximado de los costos directos e indirectos que estos procesos demandarían.

Por lo general las empresas asesoras solamente presentan al cliente costos directos de honorarios profesionales, y a esto se suman costos directos de certificaciones y de auditorías externas de certificación y seguimiento.

Este panorama influye drásticamente en el pensamiento económico de los ejecutivos responsables de asumir esta decisión; a tal punto que pueden llegar a asumir que la inversión económica de todos los procesos que demande implementar, certificar y mantener un SG está establecida más o menos dentro de los parámetros presentados, lo que permitirá la elaboración de un presupuesto aparentemente confiable.

Se podría manejar eficientemente tal vez cuando se trate de SGC, donde la inversión en infraestructura no es tan alta, pero cuando ya se trata de gestión ambiental o de seguridad y salud en el trabajo, la situación cambia, y las inversiones en estos dos sistemas sí afectan al presupuesto que ya se lo estableció con anterioridad. Es aquí donde el factor sorpresa puede causar problemas, lo óptimo sería pedir una proyección de los costos mencionados.

Algunos ejecutivos creen que debido a la implementación de ISO y OHSAS los costos de producción han aumentado, pero no saben exactamente cuánto, la información del porcentaje de cuanto aporta cada proyecto para SG se divide entre saber exactamente, empíricamente o no saber.

Esta incidencia viene marcada por dos factores fundamentales, la carencia de un mecanismo oficial para la asignación de recursos destinados a la gestión ISO y OHSAS y la falta de información referente a cómo recuperar los costos de la gestión.

Al parecer los procedimientos para la asignación de recursos económicos destinados a ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 son muy superficiales o simplemente no existen, unas veces se les carga a calidad, otra a ambiental, otra a seguridad; otra directamente a los proyectos, incluso algunas veces a gastos corrientes.

Según los registros contables ISO 9001 ha sido el SG más costoso hasta la fecha, situación que no concuerda con las inversiones que demandan los sistemas 14001 y 18001.

Los usuarios afirman que no existe una partida presupuestaria exclusiva para manejar la gestión y que su proyección de inversiones algunas veces se las contempla en el presupuesto general, otras no. De igual manera expresan que se debe de crear y manejar técnicamente esta partida.

Estas falencias: económico, contables, financieras y estructurales, también se trasladan al campo, cuando no se asignan oportunamente los recursos solicitados para poder cumplir el servicio bajo los estándares legislados.

En si se necesita un trabajo integral, un trabajo de equipo donde la parte de contabilidad debería ser la encargada de la asignación profesional de los recursos económico financieros de la gestión.

Según registros contables, se constató que los rubros de sueldos y mantenimiento han sido los más altos de este proceso.

En cambio el grupo encargado de la administración y manejo de la gestión tiene otra interpretación; para ellos las inversiones más altas fueron: implementación del laboratorio de análisis de aguas negras y grises y monitoreo de ruido, adquisición, re potenciación y mantenimiento de plantas de tratamiento de aguas, adquisición de reactivos, mantenimiento y calibración periódica de equipos, ropa y equipo de seguridad bajo normas certificadas, instalación de dispensarios médicos, exámenes pre-ocupacionales y ocupacionales con cargo a la empresa, capacitación, vacunación, entre otras.

Por otra parte, Dygoil Cía. Ltda., no cuenta con un programa o una campaña enfocada a la explicación y difusión de la recuperación de inversiones de gestión; es por eso que la mayoría del personal analiza desde el punto de vista del gasto más no de la inversión que esto significa.

El solo hecho de replantear la prestación de los servicios que presta la empresa a un manejo técnico administrativo basado en administración por procesos, es un logro considerable en la reducción de tiempos, desperdicios, fallas y errores técnicos y humanos, en las actividades de producción.

Prevenir un desastre ambiental, en este caso concretamente un derrame de crudo o de alguno de sus derivados; hace automáticamente restituir los costos de una remediación que dependiendo de su magnitud, que por más simple que sea superaría de forma directa los costos que se invirtieron en gestión ambiental.

Bajar a niveles imperceptibles el ausentismo laboral, la mortalidad del trabajador, los problemas legales con el ministerio del trabajo, la ausencia de enfermedades debido al control preventivo, justifican lo invertido en SGSST.

La ideología de la mayoría de países tercermundistas y en especial de los latinoamericanos es tomar a la prevención como un gasto innecesario y esperan que las cosas sucedan para cambiar de parecer.

El sector petrolero es un sector sumamente delicado, peligroso y difícil de manejar, ya sea por la geografía de las zonas, como por lo complicado de las operaciones; donde todas las partes interesadas reflejadas en el trabajador, la comunidad, el medio ambiente, el estado, los proveedores juegan un papel muy importante para que la operación pueda realizarse sin inconvenientes.

Las incidencias geopolíticas hay que saberlas tratar de la mejor manera posible, siempre con pensamiento propositivo, no tanto pensando en el apoyo o no del estado, sino en el desarrollo integral de la organización.

Definitivamente al estado no le interesa que una empresa tenga o no tenga sistemas de gestión certificados. Cuando el estado llama a licitaciones de trabajo, en los pliegos de requerimientos solicita evidencias donde se constate la gestión de calidad, ambiental, de seguridad y salud en el trabajo, mas no pide certificados internacionales que abalizan la conformidad de los servicios a contratar.

A tal punto de que los ejecutivos piensan que la ventaja competitiva entre una empresa certificada y otra que no es certificada cuando prestan sus servicios al estado, es mínima o ninguna. Situación que no pasa con las empresas privadas; para estas un certificado de gestión es un aval de que las cosas se hacen bien.

Todas las empresas privadas a las que presta servicios Dygoil piden este tipo de certificados, si no tuviera esto, no podría prestar servicios o lo haría con dificultad.

El mundo globalizado tarde o temprano obligará a los gobiernos a exigir a sus empresas estas certificaciones, Dygoil ya se adelantó a este proceso, y hoy en día ya cumple con un requisito más para prestar servicios a empresas que manejen estándares internacionales de producción similares.

A pesar de los inconvenientes, el personal de la empresa sigue pensando que los sistemas de gestión certificados son una potencial fortaleza.

Las incidencias estructurales marcan las nuevas condiciones organizacionales aplicadas dentro de la empresa; están basadas en el mejoramiento del ambiente técnico administrativo de la misma, tratando de generar contextos de mayor: orden, control, responsabilidad, igualdad, prevención, entre otros.

La alta dirección ya puede observar la existencia de una mejor planificación y ejecución de los servicios prestados. De la misma manera ya se da cuenta que se manejan los servicios mediante procesos. También pueden notar que el personal ya tiene predisposición hacia el mejoramiento continuo.

El compendio legal elaborado por efecto de esta implementación está disponible cada vez que ellos necesitan, así no lo utilicen ni lo conozcan, pero saben que la información está en su lugar en el momento preciso.

Entre las apreciaciones espontáneas de los usuarios, exponen que se ha mejorado las partes de: control, estructura, riesgos laborales, procesos, imagen corporativa, imagen con el cliente, prevención del medio ambiente, dispensarios médicos y doctores, capacitación, ausencia laboral, prevención de accidentes, reglamentos internos de trabajo, exámenes pre y ocupacionales, ropa de trabajo normalizada, planes de evacuación, entre otros.

Para reforzar la investigación se recopiló información referente a las incidencias de mercado, donde más del ochenta por ciento del personal encuestado es muy consciente de las oportunidades que se generan para Dygoil por la obtención de estas certificaciones, incluso piensan que se le abren muchos mercados nacionales e internacionales.

De igual forma todos son conscientes de las incidencias negativas que causaría no tener o perder las certificaciones. En síntesis la situación actual de la empresa con relación a sus SG implementados es preocupante, pero con muchas expectativas de enmienda y mejora

Lo más importante es recalcar el valor y la importancia que esto ha generado en su gente, si bien el personal ha perdido el compromiso y se siente desmotivado o defraudado, también es consciente de todo lo que se ha obtenido por la implementación de ISO y OHSAS.

Para finalizar se cita uno de los comentarios que un experto hizo en las encuestas, cuando se le pregunto en qué contribuye esto para el desarrollo integral de una organización.

“Los SG contribuyen principalmente en la parte estructural de las organizaciones; en el Ecuador la gran mayoría de empresas cuentan con poco o nada de estructura administrativa; estos sistemas permiten que las empresas encuentren un punto por dónde empezar su gestión técnico administrativa, situación que inmediatamente pasa a ser la columna vertebral de cualquier empresa organizada por pequeña o grande que esta fuera.”

Contrastación de los resultados con las preguntas de investigación

¿Cuáles son las incidencias: generales, actitudinales, motivacionales, estructurales, de alta dirección, de conceptualización, psicológicas, económicas, geopolíticas y de mercado, generadas en Dygoil Cía. Ltda., por efecto de la implementación de los sistemas de gestión: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001?

La implementación de los sistemas de gestión, basados en las normas internaciones: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 en Dygoil Cía. Ltda., han generado una gran cantidad de incidencias que se las debe de identificar y analizar detenidamente.

Las incidencias identificadas y ordenadas según los grupos mencionados en la pregunta fueron:

Incidencias generadas

Tabla 13
Incidencias generales de implementación

<i>Incidencias generales de implementación</i>
1. No todo el personal de la empresa participó activamente desde el principio de la implementación de los sistemas de gestión (gráfico 1).
2. A la mayoría del personal le gustó más asistir a la implementación de un solo sistema de gestión, ISO 9001:2000 (gráfico 2).
3. En la actualidad todavía existe personal que considera que no es usuario de los sistemas de gestión, o que solo es usuario de uno u otro y no de los tres sistemas implementados (gráfico 3).
4. A la mayoría del personal le agrada más ISO 9000 (gráfico 4).
5. La mayoría del personal considera que en la implementación de ISO 9001:2000 existió más compromiso de la gente (gráfico 5).
6. La mayoría del personal considera que en la implementación de OHSAS 18001 existió menos compromiso de la gente (gráfico 6).
7. La mayoría del personal opina que en la implementación de ISO 9001:2000 existió mayor liderazgo (gráfico 7).
8. El personal considera que del liderazgo del instructor depende mucho o todo el proceso de implementación (gráfico 8).
9. Según el personal la falta de motivación especialmente al certificar ISO 9001:2000 y en todos los otros procesos de implementación es la causa principal para la pérdida del compromiso (gráfico 9).
10. Si tuvieran la oportunidad de volver a certificar un sistema, casi todo el personal escogería ISO 9000 (gráfico 10).

Fuente: Encuestas aplicadas.
Elaboración. El autor

Tabla 14
Incidencias actitudinales

<i>Incidencias actitudinales</i>
1. El 56% del personal administrativo de Quito, considera que en los sistemas de gestión de la empresa participa activamente la mayoría del personal (gráfico 11).
2. El 100% del personal administrativo de Quito considera que todos deberían participar activamente en estos sistemas (gráfico 12).
3. Casi todo el personal de la empresa se da cuenta de que se ha perdido rotundamente el sentido de colaboración y compromiso para con los sistemas de gestión (gráfico 13).
4. Según los expertos, una vez implementado un sistema de gestión, la alta dirección es la que con mayor frecuencia deja de lado el compromiso adquirido (gráfico 14).
5. De igual manera los expertos expresan que la alta dirección es la que debe tener mayor compromiso en este tipo de procesos (gráfico 15).
6. Los expertos afirman que cuando suceden este tipo de situaciones, la alta dirección es la más difícil de volverla a encaminar (gráfico 16).

Fuente: Encuestas aplicadas.
Elaboración. El autor

Tabla 15:
Incidencias psicológicas

<i>Incidencias psicológicas</i>
1. Todo el personal experimento temor en algunas partes de estos procesos, uno de los más importantes fueron: no certificar el día preciso, perder el trabajo y temor al levantamiento de no conformidades. (gráfico 34).
2. El personal considera que su trabajo ha aumentado entre poco y nada debido a la implementación de estos sistemas (gráfico 35).
3. La mayoría del personal considera que lo aprendido de ISO y OHSAS le ha servido mucho para el crecimiento de su vida personal y profesional (gráfico 36).
4. La mayoría del personal considera que ISO 9000 es el sistema que más le ha servido en la realización de su trabajo (gráfico 37).
5. De igual manera el personal considera que ISO 9000 es el sistema que más le ha servido en el desenvolvimiento de su vida personal (gráfico 38).
6. Casi todo el personal se siente mucho mejor preparado que los profesionales de su misma área que no han manejado todavía SG (gráfico 39).

Fuente: Encuestas aplicadas.
Elaboración. El autor

Tabla 16
Incidencias de alta dirección

<i>Incidencias de alta dirección</i>
1. Casi todo el personal afirma que la participación activa del gerente general y los gerentes de proyecto ayudó notablemente a lograr el resultado obtenido en ISO 9001:2000 (gráfico 17).
2. Todos los integrantes de la alta dirección, financiero, contabilidad y control interno, si conocen cuales certificaciones internacionales que tiene Dygoil (gráfico 18).
3. Gran parte la alta dirección y del personal de financiero, conocen poco o no conocen nada sobre los principales conceptos manejados en ISO Y OHSAS (gráfico 19).
4. Gran parte de la alta dirección no conocen o conocen poco de los objetivos de calidad, ambientales, de seguridad y salud en el trabajo propuestos por Dygoil para el año 2010 (gráfico 20).
5. El 60% de la alta dirección no utiliza ninguno de los indicadores de gestión para el desarrollo habitual de su trabajo (gráfico 21).
6. La mayoría de personas de la AD y Gerentes de Proyecto, solo revisan los documentos legislados en los sistemas de gestión, solamente cuando se acerca una auditoría o en ocasiones muy especiales (gráfico 22).
7. Algunos miembros de la alta dirección consideran que si en sus manos estuviera la decisión de certificar o no un sistema de gestión, no lo harían o lo pensarían mucho para hacerlo (gráfico 23).
8. Casi todo el personal considera necesario que se debe crear un departamento exclusivo dedicado a la administración de la gestión integral (gráfico 24).
9. Gran parte del personal y de los expertos consideran que los accionistas no son conscientes de los que significa una certificación internacional para sus organizaciones (gráfico 25).
10. Conforme se están manejando los sistemas de gestión en la actualidad, la mayor parte de los gerentes de proyecto, proyectan que de aquí a cinco años plazo, esto se cumplirá solamente por obligación (gráfico 26).
11. La mayoría de los miembros de la alta dirección, consideran que deben involucrarse más en el tema (gráfico 27).
12. La alta dirección no tiene unificado los principales criterios, conceptos, metas, y objetivos que persiguen los sistemas de gestión de Dygoil.

Fuente: Encuestas aplicadas.
Elaboración. El autor

Tabla 17
Incidencias de motivación

<i>Incidencias de motivación</i>
1. Los expertos coinciden que la falta de motivación al personal es uno de los problemas más críticos cuando se hace este tipo de implementaciones y certificaciones (gráfico 28).

Fuente: Encuestas aplicadas.
Elaboración. El autor

Tabla 18
Incidencias de conceptualización

<i>Incidencias de conceptualización</i>
1. La mayor parte de los expertos y los gerentes de proyecto, estiman que la alta dirección, no conoce o conoce poco de los conceptos principales de los sistemas de gestión (gráfico 29).
2. La mayoría de los encuestados responde que ISO es hacer las cosas bien, pero existe un pequeña parte de la alta dirección que opina que ISO es rentabilidad económica inmediata (gráfico 30).
3. Existe una reducida parte del personal encuestado que considera que con la implementación de ISO y OHSAS se solucionarán automáticamente todos los problemas de Dygoil (gráfico 31).
4. Una mínima parte de la alta dirección considera que por la implementación de estos sistemas ha aumentado la burocracia (gráfico 32).
5. El 50% de miembros de la alta dirección cree que los sistemas de gestión todavía no son una cultura empresarial de Dygoil (gráfico 33).

Fuente: Encuestas aplicadas.
Elaboración. El autor

Tabla 19
Incidencias económicas

<i>Incidencias económicas</i>
1. La rentabilidad económica a favor de la empresa, producto de la implementación y certificación de estos sistemas, ha sido: según los médicos alta, según contabilidad y HES baja, incluso hay un porcentaje que considera imperceptible (gráfico 40).
2. La mayoría del personal de la alta dirección, HES y financiero no sabían nada sobre las inversiones que se debían realizar fuera de asesoría y certificación, para poder lograr que Dygoil entre en parámetros, la otra parte sabía muy poco (gráfico 41).
3. La AD considera necesario que el asesor debe presentar un estimado sobre las inversiones que se debe realizar para cumplir con el estándar y poder entrar en los parámetros establecidos por las normas (gráfico 42).
4. Según la alta dirección y HES, la inversión económica realizada hasta la fecha en los sistemas de gestión de la empresa ha sido baja, pero según contabilidad ha sido alta (gráfico 43).
5. Según la mayoría de los encuestados, alta dirección, HES y financiero contable el aumento en los costos de producción debido a la implementación de estos sistemas es poco, pero según los médicos es mucho (gráfico 44).
6. Todo el departamento financiero, contable y la mayoría de los gerentes de proyecto no saben exactamente cuál es el incremento de los costos de producción; algunos saben empíricamente un una reducida parte saben exactamente (gráfico 45).
7. La mayor parte de los gerentes de proyecto si saben exactamente cuál es el aporte mensual que su proyecto hace para los sistemas de gestión, la otra parte sabe pero no exactamente (gráfico 46).
8. Según financiero, contable y control al preguntarles si tiene Dygoil un procedimiento técnico establecido para la asignación y control de los recursos económicos destinados a gestión integral, las respuestas varían de la siguiente manera: el 25% dice que si tiene, el otro 25% dice que no tiene y el 50% dice que más o menos, responden que se incluyen ciertas partes en el presupuesto (gráfico 47),
9. Según criterios personales para contabilidad, la implementación ISO 9000 es el sistema que demanda mayor inversión económica, según HES, expertos y la alta dirección, OHSAS 18000 y según HES y expertos ISO 9000 es el que demanda de menor inversión económica (gráfico 48).
10. Según los registros contables ISO 9000 ha sido el sistema de demanda hasta la fecha de una mayor inversión económica. Total \$ 64.422,00 - ISO 9000 \$ 28.807,00 (gráfico 49).
11. De acuerdo a los registros contables, las inversiones más significativas realizadas

<p>hasta la fecha en ISO y OHSAS son: sueldos y mantenimiento \$334.326,00 - gastos control ambiental: \$238.697,00 (gráfico 50).</p>
<p>12. Los gerentes de proyecto no conocen un procedimiento oficial enfocado a la recuperación de gastos de la gestión integral (gráfico 51).</p>
<p>13. Según la mayoría de los encuestados, la implementación de ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000 es una inversión a mediano plazo (gráfico 52).</p>
<p>14. Según financiero, contable y control y HES ISO 9000 demandó de una mayor inversión de recursos humanos (gráfico 53).</p>
<p>15. La mayoría de expertos opina que el asesoramiento para implementar sistemas de gestión basados en estas normas internacionales es un negocio que todavía falta explotarlo (gráfico 54).</p>
<p>16. Disminución del ausentismo laboral por la prevención de enfermedades; salud ocupacional.</p>
<p>17. Disminución del ausentismo laboral por la prevención de accidentes; seguridad industrial</p>
<p>18. Disminución del ausentismo y de gastos de responsabilidad laboral por motivo de la identificación de patologías pre existentes al posible trabajador, por medio de la realización de exámenes pre-ocupacionales.</p>
<p>19. Disminución de gastos legales de responsabilidad laboral ante el IESS y ante el Ministerio de Trabajo, por el cumplimiento estricto de todas las obligaciones laborales; compendio legal.</p>
<p>20. Considerable disminución de gastos derivados de problemas ambientales, por la disminución de derrames, mejor manejo de desechos, implementación de campañas de reciclaje y ahorro de energía, estricto control de la contaminación, entre otros; debido a los planes de gestión ambiental.</p>

*Fuente: Encuestas aplicadas.
Elaboración. El autor*

Tabla 20
Incidencias geopolíticas

<i>Incidencias geopolíticas</i>
1. La ventaja competitiva de las empresas certificadas es mínima o ninguna al momento de prestar sus servicios directamente al estado ecuatoriano. (gráfico 55)
2. La ventaja competitiva de las empresas certificadas es alta cuando se presta los servicios a las empresas privadas (gráfico 56).
3. Todos los encuestados coinciden en que el estado ecuatoriano debe de adoptar políticas de motivación para incentivar a que las empresas obtengan este tipo de certificaciones internacionales (gráfico 57).
4. La mayoría de ejecutivos de la AD opina que todas las empresas privadas a las que presta servicios Dygoil, solicita este tipo de certificaciones en sus licitaciones (gráfico 58).
5. El 50% de los ejecutivos de la AD dice que si Dygoil no tuviera estos certificados no pudiera prestar los servicios a las empresas privadas, el otro 50% dice que lo haría con dificultad (gráfico 60).
6. Según los expertos las certificaciones internacionales serán políticas de estado entre mediano y largo plazo (gráfico 61).
7. A pesar que las empresas certificadas que trabajan directamente con el estado ecuatoriano no tienen ninguna ventaja competitiva con relación a las no certificadas, las certificaciones internacionales, siguen siendo fortaleza o una fortaleza potencial (gráfico 62).
8. El estado exige a sus clientes sistemas de gestión Implementados, la empresa privada exige sistemas certificados, por esto la AD considera que es mejor solo implementar y no certificar (gráfico 63).

Fuente: Encuestas aplicadas.
Elaboración. El autor

Tabla 21

Incidencias estructurales

<i>Incidencias estructurales</i>
1. Según los expertos la mejor manera de implementar estos tres sistemas de gestión es: primero 9000, luego 14000 y después 18000 (gráfico 64).
2. Según la alta dirección, por la implementación de los sistemas de gestión; en Dygoil se ha mejorado mucho la planificación, control y ejecución de los servicios de workover, wireline y servicios técnicos especializados (gráfico 65).
3. La mayoría de los miembros de la alta dirección, sí han notado que por la implementación de los sistemas de gestión, los servicios que presta Dygoil, se los ejecuta bajo los lineamientos de la administración por procesos (gráfico 66).
4. La mayoría de miembros de la alta dirección si ha notado la predisposición existente en el personal hacia la mejora continua (gráfico 67).
5. La mayoría de miembros de la alta dirección conoce poco o no conoce el compendio legal con el que hoy cuenta la empresa debido a la implementación de los sistemas de gestión (gráfico 68).

Fuente: Encuestas aplicadas.

Elaboración. El autor

Tabla 22

Incidencias de mercado

<i>Incidencias de mercado</i>
1. La mayoría del personal está muy consciente de las oportunidades que se generan para Dygoil debido a la obtención de estas certificaciones (gráfico 69).
2. De igual manera la alta dirección y el personal de los departamentos financiero, contabilidad y control, expresan que las consecuencias si Dygoil no tuviera o perdiera estas certificaciones fueran totalmente negativas (gráfico 70).
3. La mayoría de personas de la alta dirección y de HES creen que por ser una empresa certificada, a Dygoil se le abren nuevos mercados nacionales e internacionales; el departamento financiero y de contabilidad son muy pesimistas de esta apreciación (gráfico 71).

Fuente: Encuestas aplicadas.

Elaboración. El autor

¿Cuáles son los errores que se cometieron en la implementación de los sistemas de gestión de Dygoil Cía. Ltda.?

- No incluir activamente a la AD en todos los procesos que demanda un Sistema de Gestión: asesoramiento, implementación, certificación y mantenimiento.
- No unificar desde el principio los criterios de la AD, sobre conceptos, objetivos, metas y principios que persiguen los sistemas ISO y OHSAS a implementar.
- Dirigir el sistema solo a los niveles operativos.
- No incluir a todo el personal de la empresa.
- Buscar solamente un certificado y no implementar un sistema y una cultura corporativa.
- No certificar un sistema implementado.
- Generar cantidades enormes de documentos.
- Acoplar la norma a la empresa y no la empresa a la norma.
- Demorarse mucho tiempo.
- No motivar al personal, solo exigir y no corresponder.
- Certificar únicamente por cumplir con los requisitos.
- Creer que es una herramienta que solo sirve para hacer más dinero.
- No tener una idea total de los costos que todo el proceso requiere.
- Realizar una implementación sin presupuesto.
- No capacitar al personal sobre la importancia que tienen los SG para la empresa.
- Implementar un sistema sin la asesoría adecuada.
- No llevar el control y seguimiento de los objetivos propuestos.
- No revisar continuamente los sistemas
- Creer que los sistemas se autoalimentan
- Maquillar los indicadores
- Imponerse retos y no cumplirlos, o sea legislar y no cumplir con lo legislado.

¿Cuáles son las partes más vulnerable de los sistemas de gestión ISO y OHSAS implementados en Dygoil?

- El compromiso del personal.
- El liderazgo del grupo que está al frente de la gestión.
- La motivación del personal.
- La asignación de recursos económicos.
- La falta de conceptualización unificada de conceptos y objetivos.
- El cumplimiento oportuno de las responsabilidades con la gestión.
- La falta de apoyo activo de la alta dirección.

¿Cuáles serían las consecuencias para la empresa, si no contara o perdiera estas certificaciones internacionales?

- No poder trabajar o trabajar con dificultad con las empresas privadas a las cuales en la actualidad presta servicios Dygoil.
- Costos altísimos generados por la mala calidad del servicio, costos relacionados con remediaciones ambientales y costos de salud y seguridad de los trabajadores.

¿Cuánto le ha costado a Dygoil implementar, certificar y mantener estos sistemas de gestión?

Según los registros contables de la empresa, y evidenciados en los gráficos 49 y 50, hasta la fecha se ha invertido en gestión un monto de USD 64.422,00; pero las inversiones más significativas, para que la organización pueda entrar en los parámetros establecidos por los sistemas, tienen un monto mayor: USD 635.445, 00.

En definitiva la información contable referente a sistemas de gestión no está completa, debido a que nunca existieron ni existen los mecanismos técnicos necesarios para poder controlar la asignación de los recursos económicos de la gestión.

Por estos motivos se puede observar una gran diferencia entre las dos cantidades proporcionada por los libros contables.

Lo que si se debe rescatar es que relativamente es una inversión baja, comparada con los múltiples beneficios que se obtiene.

¿Cuán motivado está el personal de Dygoil para que el cumplimiento de estos estándares se convierta en ente generador de cultura organizacional?

Lamentablemente la parte de motivación al personal participante en ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000 es prácticamente nula. El personal se siente defraudado debido al mal manejo motivacional por parte de la empresa.

Al final de la certificación ISO 9001:2000, Dygoil debió de implementar un mecanismo adecuado de incentivos y motivación acorde a la calidad del grupo humano que colaboró en este proceso; hoy pueden comparar el compromiso que existió en esa implementación versus las implementaciones de ISO 14000 y OHSAS 18000.

En la actualidad este problema es uno de los principales obstáculos que no permiten fortalecer la estructura general de todos los sistemas implementados.

¿Cómo está actualmente la predisposición y el compromiso de colaboración del personal hacia los sistemas de gestión implementados en Dygoil Cía. Ltda.?

Definitivamente el compromiso del personal de Dygoil hacia los tres sistemas de gestión implementados está prácticamente perdido o en el mejor de los casos existe muy poco.

Es lamentable observar esta situación, después de haber tenido un equipo comprometido completamente con el objetivo meta. Lo preocupante es que esta situación está generalizada en toda la empresa; pero la alerta roja está focalizada en la alta dirección, ya que es el ente que más compromiso ha perdido.

CAPÍTULO V - PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Antecedentes

Dygoil Cía. Ltda., es una empresa ecuatoriana, dedicada a la prestación de servicios y consultoría para el sector petrolero nacional, con miras de extenderse hacia el exterior.

La calidad de sus operaciones, el respeto por el medio ambiente, y la preocupación por la seguridad y salud de sus trabajadores, están avaladas por las certificaciones internacionales: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007.

Según datos no oficiales obtenidos de algunas certificadoras, de las 43000 empresas existentes en el Ecuador, solamente 1500 tienen algún sistema de gestión certificado, de las cuales, solo 160 tienen certificados los tres sistemas a la vez; llevando a Dygoil Cía. Ltda., a formar parte del selecto y reducido 0.4% de empresas nacionales poseedoras de las tres certificaciones internacionales.

El análisis situacional refleja que los sistemas de gestión de la empresa, no están manejados adecuadamente y corren el riesgo de colapsar, desaparecer o simplemente seguir funcionando sin los resultados esperados.

Incidencias como: la pérdida del liderazgo, del compromiso, la ausencia de motivación y participación, la diferencia de conocimientos, el mal manejo de la parte económica financiera, la falta de comunicación e información, la falta de un departamento de gestión, la falta de unificación de criterios, entre otras; son factores evidentes y preocupantes que contribuyen para una aceptación responsable del problema, mucho más, cuando las debilidades se acentúan en niveles ejecutivos o de alta dirección.

A esto se suma una serie de incidencias positivas, que obliga a la reestructuración inmediata de la administración de los sistemas implementados; tales como: las exigencias de certificaciones internacionales por parte de las compañías privadas a las cuales presta servicios Dygoil Cía. Ltda., el hecho de tener una empresa mejor organizada y ordenada, la implementación de la administración por procesos, entre otras.

Para eliminar la causa de los problemas, se plantea corregir las debilidades y potencializar las fortalezas; mediante la aplicación de la siguiente alternativa de solución: “Propuesta estratégica para mejorar el manejo y la administración de los sistemas de gestión: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 implementados en Dygoil Cía. Ltda.”

La solución se basa específicamente en el cambio del estilo de dirección y la recuperación del liderazgo, por medio de la conformación de un grupo sólido de trabajo; para luego, enfocarse en la reestructuración y fortalecimiento de los factores: estratégico, humano, estructural y económico de la empresa.

Justificación o propósito

Esta propuesta estratégica tiene como propósito consolidar el desempeño integral de la empresa, a través del mejoramiento en la administración y manejo de los sistemas de gestión ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 implementados en Dygoil Cía. Ltda.

La alta dirección a través de los resultados de las encuestas puede analizar de forma real lo que sienten los usuarios con respecto a los SG; sin embargo a simple vista se puede establecer que existen varias situaciones que no colaboran en nada para el óptimo funcionamiento de los mismos.

El documento es una guía para los ejecutivos responsables de la implementación del proceso de cambio, el cual permite solucionar técnicamente los problemas que de una u otra manera afectan negativamente a la empresa en su conjunto.

Base teórica

La teoría que sustenta la propuesta está basada en varios documentos y publicaciones previamente validadas referentes a gestión organizacional.

La primera etapa se respalda en teoría sobre estilos de dirección y liderazgo, y se complementa con conceptos de compromiso, responsabilidad de la dirección, unificación de criterios directivos, administración por procesos y gerenciamiento del cambio.

Para la conformación del grupo de trabajo se tomó referencias del organigrama de la empresa y del Comité Técnico de Sistemas de Gestión, legislado en el manual de calidad de la empresa.

La segunda etapa, que corresponde al fortalecimiento de los factores: estratégico, humano, estructural y económico; se analizó información sobre diversos modelos de gestión de la calidad total, donde intervinieron los modelos de Deming, el Iberoamericano, el modelo de Baldrige y el EFQM.

Refiriéndose a puntos más específicos se analizó varios documentos de motivación, capacitación, plan de carrera, comunicación, presupuesto, entre otros.

El criterio de los expertos ha sido de gran importancia, su experiencia en el tema ha contribuido para establecer recomendaciones de lo que se debe y no se debe hacer en los procesos de gestión.

Las percepciones de los usuarios reflejan lo que el personal espontáneamente siente en la actualidad por los sistemas de gestión.

Los manuales integrados y las normas internacionales, especialmente ISO: 9000, 9001 y 9004 que son de carácter más administrativo, también aportaron en todas las etapas de la investigación.

Objetivos

1. Presentar a los ejecutivos de la empresa una alternativa de mejora que permita consolidar de manera integral el manejo y administración de los sistemas de gestión implementados en Dygoil Cía. Ltda., basándose en las incidencias positivas y negativas que este proceso ha generado.
2. Establecer los mecanismos adecuados para manejar la crisis actual de gestión organizacional, cambiando el estilo de dirección, recuperando el liderazgo perdido y conformando un equipo sólido de trabajo, que permita la reestructuración estratégica, humana, estructural y económica de la empresa.

Descripción de la propuesta

La propuesta plantea mejorar el manejo y administración de los sistemas de gestión, mediante la reestructuración de VII factores fundamentales, cuya aplicación está dividida en 2 etapas que se detalla en la tabla 23.

Tabla 23
Etapas, factores y enfoques de la propuesta

Etapa	Factor		Enfoque Principal
Etapa 1	I	Cambio del estilo de dirección	Autocrático en el inicio, hasta lograr un estilo participativo.
	II	Recuperación del liderazgo	Autoritario en el inicio, hasta conseguir un estilo liberal.
	III	Conformación del grupo de trabajo	Equipo humano para la implementación de la solución.
Etapa 2	IV	Reestructuración del factor estratégico	Establecimiento de políticas y objetivos de gestión.
	V	Reestructuración del factor humano	Trabajo en equipo, satisfacción y desarrollo del personal.
	VI	Reestructuración del factor estructural	Estructura organizacional y comunicación.
	VII	Reestructuración del factor económico	Financiamiento de la gestión.

Fuente: El autor

Elaboración: El autor

Etapa 1. Es un proceso de responsabilidad directa del gerente general, donde se necesita la toma oportuna de decisiones; adoptando inicialmente un estilo de dirección autocrático (I), que permita recuperar a corto tiempo el liderazgo de gestión perdido ante los miembros de la alta dirección (II). Los factores que se toma en cuenta en esta etapa son:

- I. Cambio del estilo de dirección.
- II. Recuperación del liderazgo.
- III. Conformación del grupo de trabajo.

El enfoque autoritario es de carácter temporal, hasta lograr que el grupo directivo se encamine y se comprometa responsablemente con la implementación de la propuesta, y así empezar a establecer desde la alta gerencia, a los sistemas de gestión como una cultura organizacional sostenible.

Se toma esta actitud porque el tratamiento entre ejecutivos es más complicado de manejar que con trabajadores, peor aún, cuando el mayor problema detectado radica en la alarmante falta de compromiso directivo con los procesos de cambio. La solución más viable en este tipo de situaciones es la imposición de reglas, funciones y responsabilidades.

La meta final en lo que a estilos de dirección y liderazgo se refiere, es llegar a generar ambientes participativos, democráticos o liberales. Es por eso que el cambio de estilo de dirección y recuperación del liderazgo se lo aplicara en tres fases consecutivas que son:

- Fase 1: Estilo de dirección autocrático y liderazgo autoritario.
- Fase 2: Estilo de dirección democrático y liderazgo participativo.
- Fase 3: Estilo de dirección participativo y liderazgo liberal.

Se unifican los factores dirección y liderazgo, ya que cuando el líder es parte de un equipo directivo, la situación conceptual cambia de estilo de liderazgo a estilo de dirección.

Con el mismo enfoque autoritario se conforma el grupo de trabajo (III), con la participación del gerente general, alta dirección, jefes departamentales, gerentes y superintendentes de proyecto.

Etapas 2. Se centra en la reestructuración de los factores: estratégico (IV), humano (V), estructural (VI), y económico (VII). Con la interacción permanente de los mismos, se intenta generar automáticamente los procesos de mejora continua y cultura organizacional. Sus enfoques son los siguientes:

- IV. Reestructuración del factor estratégico. Mediante la unificación de criterios de gestión en los ejecutivos de la empresa, generados a través de la recuperación del compromiso directivo; por medio de la construcción consensuada de políticas adecuadas, metas y objetivos estratégicos alcanzables.
- V. Reestructuración del factor humano. A través del trabajo en equipo, fomentando en todos los aspectos la satisfacción, desarrollo y crecimiento del personal; basados en la motivación, reconocimiento, capacitación y formación constante del recurso humano.
- VI. Reestructuración del factor organizacional. Con una nueva unidad de estructura organizativa, que se encargue exclusivamente del manejo integral de la gestión, y de la difusión de la cultura corporativa; mediante la creación de un departamento de gestión, el cual debe tener sus propias funciones, responsabilidades y recursos.
- VII. Reestructuración del factor económico. Implementando un adecuado procedimiento de asignación y control de recursos, por medio de la elaboración de un presupuesto propio de gestión.

La interacción permanente de todos los elementos permitirá establecer el proceso de mejora continua, su constante aplicación como herramienta básica del trabajo cotidiano, generará automáticamente una cultura corporativa sostenible.

Beneficiarios

Los beneficiarios directos son todas las partes interesadas. Un sistema de gestión bien estructurado genera incidencias positivas en todos los aspectos: ambientes, laborales, estructurales, técnicos, entre otros; esto deriva en la mutua satisfacción de clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y la sociedad.

La alta dirección es el principal beneficiario, ya que en ellos recae directamente la responsabilidad de los procesos de cambio organizacionales, de este grupo depende el éxito o fracaso de la implementación de la propuesta, lo que marcará el camino para conducir a la empresa a obtener los resultados esperados, basados en herramientas de gestión contemporánea bien estructuradas, como son: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

Diseño técnico de la propuesta

Propuesta estratégica para mejorar el manejo y administración de los sistemas de gestión: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 implementados en Dygoil Cía. Ltda.

Lo delicado y complejo de la industria petrolera, el agresivo crecimiento de la competencia, las diversas exigencias que impone el mundo globalizado y el análisis situacional reflejado en la investigación; obligan a que Dygoil Cía. Ltda., reestructure de manera inmediata el manejo y la administración de sus SG; lo que permitirá consolidar integralmente los enfoques gerenciales de la gestión general, mejor aún, cuando la empresa ya cuenta con certificaciones internacionales de gestión de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo.

La manera más idónea para solucionar el problema está planteada en la presente propuesta de mejora, la cual tiene como base las incidencias documentadas en capítulos anteriores, y como objetivo corregir los procedimientos perjudiciales y fortalecer los positivos.

Generalidades

La propuesta presenta soluciones a los problemas descubiertos en el estudio de incidencias realizado anteriormente. Por la complejidad estratégica del proceso y por las consecuencias que se podrían producir en la empresa, si se deja de lado esta situación, los responsables directos de la implementación de esta alternativa de mejora son los miembros de la alta dirección.

Para tener una idea más clara de lo que se tiene que solucionar, reestructurar o fortalecer, se muestra primeramente un resumen de los problemas identificados en el análisis de la situación actual.

Resumen de los problemas actuales.

1. Alarmante pérdida del sentido de compromiso y colaboración con los sistemas de gestión de todo el personal de la empresa, en especial de: presidencia, gerencia general, alta dirección, gerentes de proyecto y jefes departamentales.
2. Pérdida considerable del liderazgo para realizar las actividades que demandan estos sistemas por parte del representante de la dirección.
3. Actitud negativa de la alta dirección hacia los sistemas de gestión.
4. Falta de unificación de criterios ejecutivos relacionados con los SG.
5. Falta de conocimiento sobre los sistemas ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000, por parte de la alta dirección.
6. Mala conceptualización gerencial, parte de la alta dirección interpreta a los SG como mecanismos de rentabilidad económica inmediata.

7. Falta de una visión estratégica ejecutiva, donde la gestión ambiental, de calidad, de seguridad y salud en el trabajo sean parte de la gestión general.
8. Los sistemas implementados no se han convertido en herramientas fundamentales de trabajo, en especial para los miembros de la alta dirección y gerentes de proyecto.
9. No se utiliza los indicadores de gestión como ayuda para la toma de decisiones.
10. Los objetivos de gestión no están relacionados con los objetivos generales de la empresa.
11. No se puede evidenciar la cultura corporativa.
12. Las circunstancias geopolíticas, donde el estado ecuatoriano no apoya a las empresas certificadas; no debe ser excusa para que estas buenas prácticas de gestión técnico administrativas se las deje de utilizar.
13. Falta de participación activa de: gerencias, contabilidad, recursos humanos, secretarías, administración del edificio, personal de limpieza y de servicios.
14. Marcada preferencia del personal hacia un solo sistema de gestión, ISO 9001.
15. Desigualdad de conocimientos, el personal que participó en la implementación de ISO 9001:2000 tiene mayor conocimiento que los demás.
16. Preocupante forma de manejar los RRHH, no existe motivación ni reconocimiento en ningún nivel de la organización, siendo esto uno de los problemas más críticos de la empresa.

17. Falta de motivación al personal, cuando se concluyo la certificación ISO 9001:2000.
18. Ausencia de un departamento que se dedique exclusivamente a la administración y manejo de los sistemas de gestión.
19. Falta de mecanismos de comunicación y difusión de la cultura y filosofía de la empresa.
20. Diferencia marcada de criterios sobre costos de gestión entre alta dirección, financiero, contabilidad, médicos y HES.
21. Carencia de procesos técnicos y específicos que ayuden a la asignación y control ordenado de recursos económicos destinados a gestión.
22. Falta de información, difusión y análisis costo beneficio, sobre recuperación de inversiones de gestión, obtenidas gracias a la prevención del medio ambiente y de la seguridad y salud de los trabajadores.

A quien está dirigida

Como se ha podido observar en el transcurso de esta investigación, o en cualquier escrito relacionado con gestión empresarial; todo proceso de cambio organizacional requiere del compromiso decidido y participativo de la alta dirección, desde los procesos preliminares, hasta los procesos de seguimiento y mantenimiento.

Es por eso que la propuesta de mejora está directamente diseñada para niveles directivos.

Si bien dentro de la alta dirección está el gerente general, él es responsable directo de la implementación de la propuesta, el cual deberá consolidar un liderazgo estratégico y operativo bidireccional, hacia niveles más altos como presidencia, y más bajos como, gerentes de proyecto y jefes

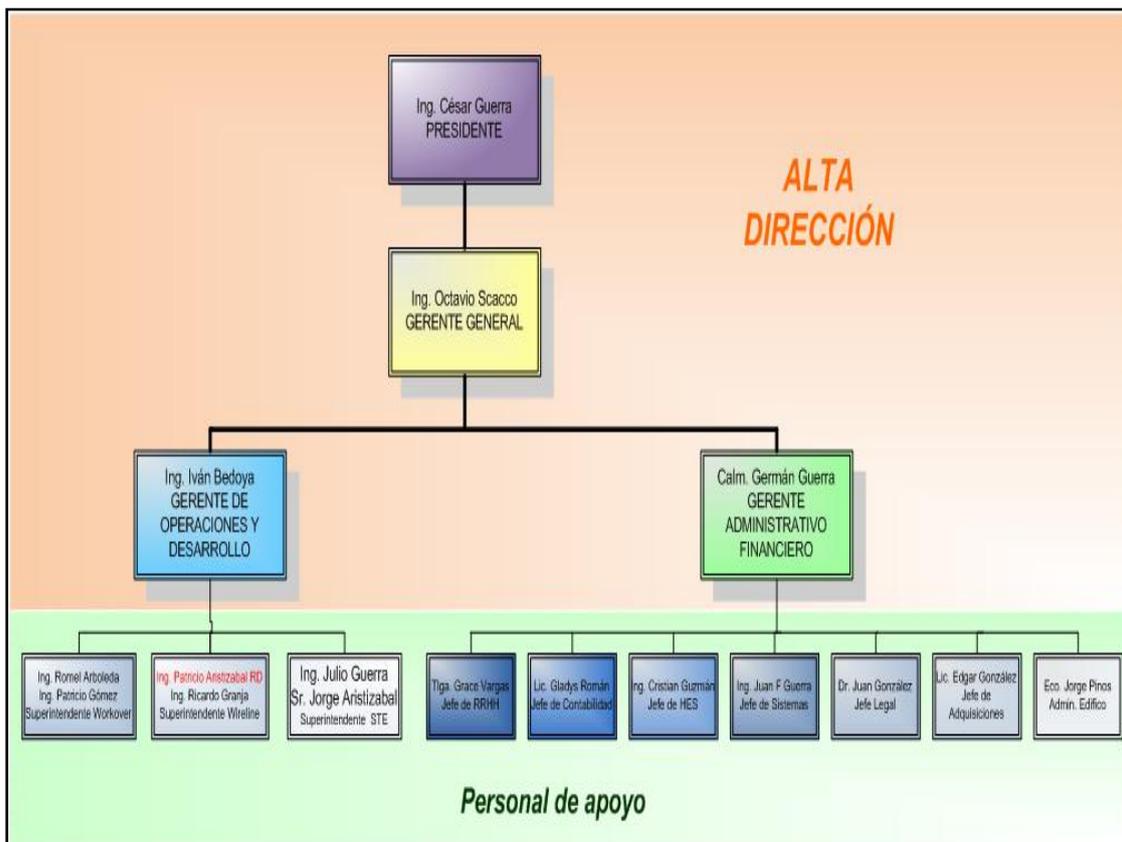
departamentales, lo que generará el empoderamiento necesario para cumplir y hacer cumplir lo propuesto.

De esta manera el orden jerárquico de responsabilidad para la implementación de la propuesta es el siguiente: gerente general, alta dirección y personal de apoyo.

Hay que tomar en cuenta que el representante de la dirección cumple un papel muy importante entre el gerente general y la dirección, es el nexo entre los dos grupos.

Identificación de la alta dirección y del personal de apoyo

*Figura 6
Alta dirección y personal de apoyo*

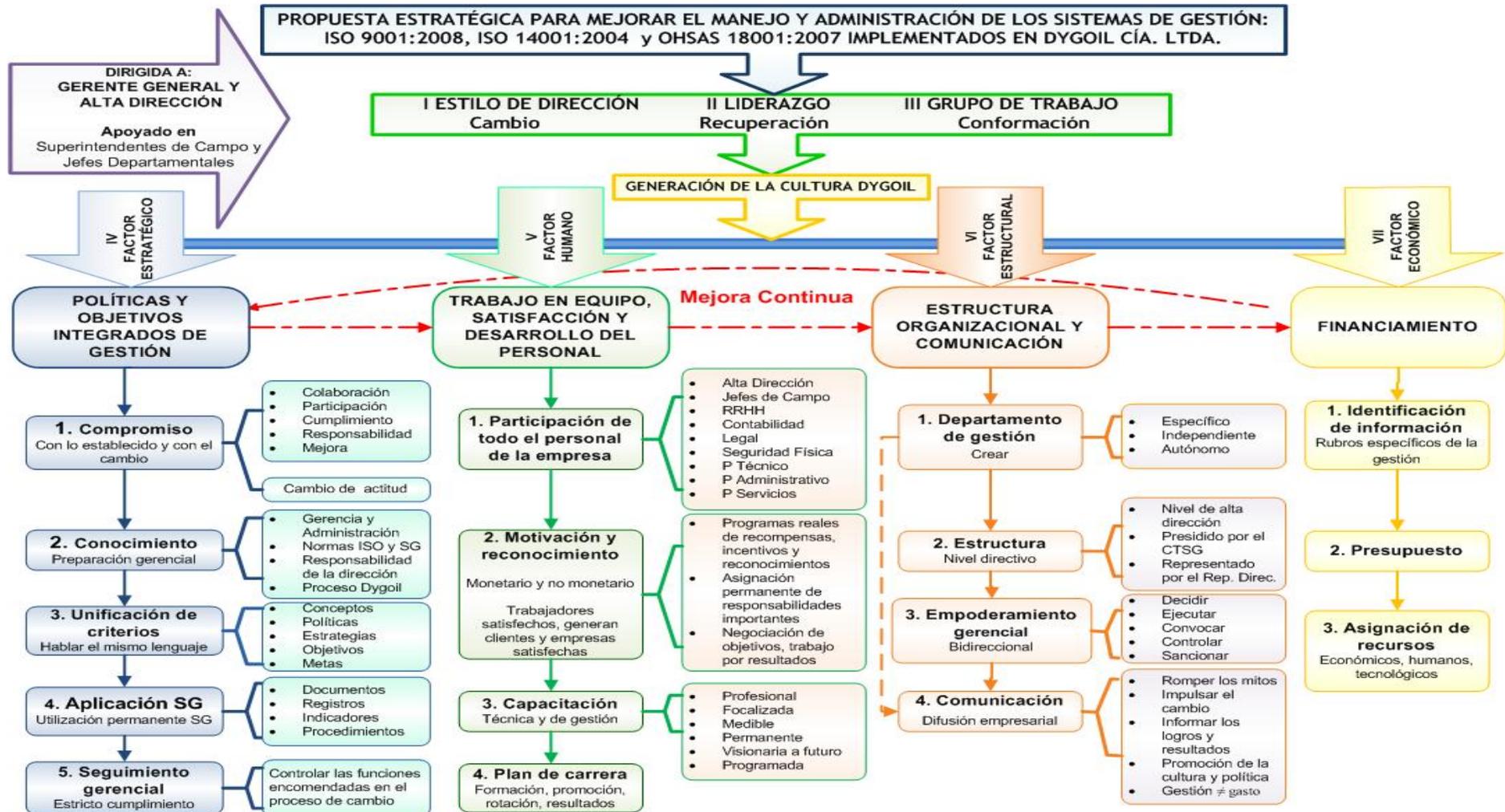


Fuente: Organigrama Dygoil

Elaboración: El autor

Estructura general de la propuesta

Figura 7. Estructura general de la propuesta



Fuente: Estilos de decisión y liderazgo; Diferentes modelos de gestión de calidad total

Elaboración: El autor

Guía de seguimiento de la propuesta

Etapa 1

- I. *Cambio del estilo de dirección*
 - *Fase 1: Estilo de dirección autocrático*
 - *Fase 2: Estilo de dirección democrático*
 - *Fase 3: Estilo de dirección participativo*
- II. *Recuperación del liderazgo*
 - *Fase 1: Estilo de liderazgo autoritario*
 - *Fase 2: Estilo de liderazgo participativo*
 - *Fase 3: Estilo de liderazgo liberal*
- III. *Conformación del grupo de trabajo*
 - *Consejo Técnico de los SG*

Etapa 2

- IV. *Reestructuración del factor estratégico*
 - *Políticas y objetivos de gestión*
 - *Compromiso de la dirección*
 - *Conocimiento y preparación*
 - *Unificación de criterios*
 - *Aplicación de los SG*
 - *Seguimiento gerencial*
- V. *Reestructuración del factor humano*
 - *Participación de todo el personal de la empresa*
 - *Motivación y reconocimiento*
 - *Capacitación*
 - *Plan de carrera*
- VI. *Reestructuración del factor estructural*
 - *Departamento de gestión y difusión empresarial.*
 - *Estructura del departamento*
 - *Empoderamiento del departamento*
- VII. *Reestructuración del factor económico*
 - *Identificación de recursos*
 - *Presupuesto de gestión*

Desarrollo de la propuesta

Lo complicado del problema, sumado a lo difícil del grupo humano a quien está enfocada la solución, son indicadores determinantes para que la situación se maneje desde los más altos niveles directivos. La persona indicada para liderar este proceso es el gerente general.

Entiéndase que las causas que llevan al fracaso de las compañías como: el costo del proyecto de cambio, el exceso de existencias innecesarias, la competencia, los costos de la calidad, el recurso humano, entre otros; son simplemente excusas con poco fundamento para encubrir la situación; la causa principal del fracaso de las organizaciones, es el efecto directo de la mala gestión; escenario claramente evidente en la empresa y sustentado en el estudio de incidencias realizado anteriormente.

Para solucionar estos inconvenientes se propone trabajar directamente con los miembros directivos, para que ellos como líderes de la empresa sean los primeros comprometidos con los sistemas de gestión implementados.

Etapa 1

I y II. Cambio del estilo de dirección y recuperación del liderazgo

Para cambiar el estilo de dirección, el gerente general primero debe aceptar conscientemente el problema y analizar cuáles serían las consecuencias para la empresa si no se decide por una solución oportuna, que permita mejorar la gestión general y la de los sistemas ISO y OHSAS implementados.

Los cambios substanciales que generan progreso, siempre provienen de acciones firmes que afectan a la estructura medular de las organizaciones, las cuales son responsabilidad directa de la dirección.

Cuando la columna de la organización o AD, no está plenamente comprometida, de nada sirve disponer a los trabajadores a realizar de mejor manera sus actividades; ya que esto solamente se queda en buenas intenciones.

Aceptado el problema y con la predisposición de solucionarlo aparecen una serie de responsabilidades que garantizarán el éxito de la propuesta, las cuales están enmarcadas principalmente en el compromiso total de la dirección.

No es suficiente que el gerente se comprometa, el mismo debe tener el conocimiento pleno de sus obligaciones; sus responsabilidades no se deben delegar a nadie; el momento que empiezan los incumplimientos desde arriba, se produce un efecto dominó incontrolable hacia mandos medios y trabajadores.

Para cambiar el estilo de dirección que actualmente se maneja en Dygoil, el gerente general debe tener necesariamente una cualidad innata, ser líder.

En la propuesta se fusiona la recuperación del liderazgo con el estilo de dirección, ya que sus postulados son complemento el uno del otro, no se puede cambiar la forma de manejar una empresa, si no existe el suficiente liderazgo para hacerlo.

De esta manera el nuevo líder tiene que ser un ente renovador, proactivo, visionario, capaz de romper los paradigmas existentes; convencido plenamente de los beneficios que los sistemas ISO y OHSAS generan a favor de la empresa.

Para llegar a este punto se tiene que conocer el negocio a la perfección, manejar la parte estratégica de manera muy elocuente, entender lo que realmente persiguen las herramientas administrativas que actualmente están implementadas.

El líder tiene que dar ejemplo para poder influir en la alta dirección, en el grupo de apoyo y en el resto del personal, esto hace que todos trabajen con compromiso para el logro de objetivos comunes.

Entre sus funciones están: la implementación de la propuesta, la toma de decisiones, fijar la estrategia, motivar al grupo, desarrollar la política, establecer la misión y visión, generar cultura corporativa y mejorar continuamente el servicio.

Proceso de cambio del estilo de dirección y recuperación del liderazgo

No existe duda de que las organizaciones exitosas son aquellas administradas con estilos de dirección participativa, donde el líder tiene características de comportamiento sumamente liberales y todas las partes interesadas tienen un sentido de satisfacción por demás aceptable; solamente ahí, se puede apreciar la filosofía y cultura corporativa, que lleva al mejoramiento continuo de sus sistemas.

Para que Dygoil Cía. Ltda., pueda llegar a este estado organizacional, se propone la aplicación ordenada de tres estilos consecutivos de dirección y liderazgo; empezando por modelos autoritarios, tajantes y autocráticos; hasta llegar a niveles participativos, consensuados y paternalistas.

Se plantea esta estrategia: comenzar con esquemas autoritarios debido a que la solución está dirigida a niveles jerárquicamente muy altos, donde el compromiso y el liderazgo están totalmente perdidos, teniendo en cuenta que no se está tratando gerente – empleado, sino gerente versus gerente, donde se necesitan decisiones de niveles altamente gerenciales para que sean cumplidas a cabalidad por los miembros de la alta dirección.

Este proceso de cambio del estilo de dirección y recuperación del liderazgo se lo va a aplicar en tres fases que están claramente definidas en la descripción de la propuesta. La fase 1: Estilo de dirección autocrático y liderazgo autoritario, es el primer requisito obligatorio que se debe cumplir en la propuesta (tabla 24).

La fase 2 y 3, donde se practica actitudes más conciliadoras, democráticas y participativas, se aplican simultáneamente en el transcurso de la implementación de la propuesta como se detalla en las tablas 25 y 26.

Fase 1: Estilo de dirección autocrático y liderazgo autoritario

Tabla 24

Fase 1: Estilo de dirección autocrático y liderazgo autoritario

GENERALIDADES	ESTILO DE DIRECCIÓN	ESTILO DE LIDERAZGO	PROPUESTA
Responsable: Gerente General Dirigido: AD Equipo de Trabajo Orden de implementación: 1ro (Primero)	AUTOCRÁTICO	AUTORITARIO	Momento Afectado 1) Estilo de dirección 2) Recuperación del liderazgo 3) Parte estratégica
	Definición: Es aquel donde el GG impone totalmente las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y ordenando quien debe hacerlo.	Definición: Es aquel donde el líder tiene una actitud dominante, las decisiones las toma sin la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas; exige obediencia y hace supervisión constante.	
	Características: Dominante, restrictivo, autoritario, impositivo, tajante.		Mecanismo 1) Imposición de funciones, participación, puntualidad y asistencia 2) Programación profesional de cursos, seminarios, talleres para motivar a la AD a comprometerse con los SG. 3) Capacitación integral permanente
Requisitos previos del responsable: 1) Decisión de hacerlo. 2) Convencimiento total de lo que se logrará. 3) Conocimiento y preparación integral. 4) Firmeza 5) Entrega total	Acciones a tomar: (Objetivos, alternativas y control de acciones definidas directamente por el GG) <ol style="list-style-type: none"> 1) Recuperar el compromiso de la AD con los SG de la empresa, aplicando un modelo de dirección y liderazgo autoritario de tal manera que las decisiones del GG se cumplan a cabalidad. 2) Concientizar a la AD sobre el sinnúmero de beneficios que crean los SG en la empresa. 3) Establecer los primeros lineamientos para la unificación de criterios, generación de la cultura empresarial y compromiso de mejora continua. 4) Definir el equipo de trabajo (CTSG) 5) Delegar y controlar funciones específicas 		
	Resultados esperados: <ol style="list-style-type: none"> 1) AD comprometida con los SG. 2) Equipo de trabajo comprometido con los SG. 3) AD y equipo de trabajo comprometidos con la propuesta de mejora. 		Colaboradores: 1) Presidente 2) RD 3) Asesores

Fuente: El autor

Elaboración: El autor

Fase 2: Estilo de dirección democrático y liderazgo participativo

Tabla 25

Fase 2: Estilo de dirección democrático y liderazgo participativo

GENERALIDADES	ESTILO DE DIRECCIÓN	ESTILO DE LIDERAZGO	PROPUESTA
Responsable: Gerente General AD Dirigido: CTSG Orden de implementación: 2do (Segundo)	DEMOCRÁTICO	PARTICIPATIVO	Momento Afectado 1) Parte Estratégica 2) Parte Humana 3) Estructural 4) Económica
	Definición: Es aquel donde el GG pide a sus subordinados su criterio, opinión, información y recomendaciones. Las tareas se discuten en grupo, pero es él quien toma la decisión final sobre lo que se debe o no hacer. Ya se establece un clima laboral agradable. Se definen en conjunto metas y objetivos, y se evalúan lateralmente las alternativas.	Definición: Es aquel donde el líder utiliza la consulta para practicar el liderazgo, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos, pero al final es él quien decide. Aparece el trabajo de grupo y la flexibilidad. Aumenta la responsabilidad y la confianza mutua. Se trabaja mucho en reuniones.	
Requisitos previos del responsable: 1) AD y CTSG plenamente comprometidos. 2) AD y CTSG suficiente preparada en SG (conocimientos) 3) AD con criterios parcialmente unificados. 4) Participación activa del GG, y del CTSG en todas las reuniones.	Características: Concertador, democrático, fomenta la confianza, respeto y compromiso de su grupo.		Mecanismo 1) Imposición de funciones, participación, puntualidad y asistencia 2) Programación profesional de cursos, seminarios, talleres para motivar al personal a comprometerse con los SG. 3) Capacitación integral permanente
	Acciones a tomar: (Objetivos, alternativas y tareas definidas en consenso) 1) Conformar el grupo de trabajo (CTSG). 2) Unificar definitivamente los criterios y asignar responsabilidades aplicables, medibles y reales. 3) Construir la misión, visión, política integral y difundirlas 4) Establecer conjuntamente los objetivos anuales de los sistemas: SGC, SGA y SGSST por proyecto. 5) Definir conjuntamente los mecanismos para solucionar las falencias de la parte humana, estructural y económica, basadas en la satisfacción y desarrollo del personal, en la creación del departamento de gestión y en el manejo técnico de la parte económico contable de la gestión.	Resultados esperados: 1) Criterios de gestión, plenamente unificados. 2) Personal totalmente motivado, capacitado, comprometido y satisfecho con las políticas de la Cía. 3) Departamento de gestión debidamente estructurado y empoderado. 4) Parte económico contable de la gestión, debidamente presupuestada.	Colaboradores: 1) CTSG 2) RD 3) Asesores

Fuente: El autor

Elaboración: El autor

Fase 3 Estilo de dirección participativo y liderazgo liberal

Tabla 26

Fase 3: Estilo de dirección participativo y liderazgo liberal

GENERALIDADES	ESTILO DE DIRECCIÓN	ESTILO DE LIDERAZGO	PROPUESTA
<p>Responsable: Gerente General CTSG</p> <p>Dirigido: Todo el personal</p> <p>Orden de implementación: 3ro (Tercero)</p>	<p>PARTICIPATIVO</p> <p>Definición: Es aquel donde el GG solamente se reserva al control, partiendo que el control está en función de la responsabilidad y por lo tanto no es delegable, en este estilo el grupo es capaz de tomar las decisiones.</p>	<p>LIBERAL</p> <p>Definición: Es aquel donde el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, se basa en la participación mínima del líder que solamente controla.</p>	<p>Momento Afectado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Estilo de Dirección 2) Recuperación del Liderazgo 3) Parte Estratégica
<p>Requisitos previos del responsable:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Personal totalmente comprometido. 2) GG, AD, RD y CTSG con altos niveles de conocimiento y liderazgo. 3) Criterios de gestión plenamente unificados 	<p>Acciones a tomar: (Objetivos, alternativas y definidos directamente por el grupo de trabajo)</p> 	<p>Mecanismo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Control de funciones, participación, puntualidad y asistencia 2) Programación profesional de cursos, seminarios, talleres para motivar a la AD a comprometerse con los SG. 3) Capacitación integral permanente 	
	<p>Resultados esperados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Generación de la cultura corporativa Dygoil 2) Aplicación del proceso de mejora continua. 	<p>Colaboradores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) AD 2) RD 3) CTSG 	

Fuente: El autor

Elaboración: El autor

III. Conformación del equipo de trabajo

El peor error que se puede cometer es endosar la totalidad de las responsabilidades al representante de la dirección, cuando eso pasa, los SG simplemente fracasan, lo mejor es buscar un equipo de trabajo sólido, donde los integrantes sean parte del equipo y no del equipaje, el mismo debe estar liderado activamente por el gerente general.

En realidad la responsabilidad es de todos los trabajadores de la empresa. Existiendo un equipo que guíe y de el ejemplo, el mismo que debe explicar cómo se hacen las cosas, y cómo funciona un proceso estratégico de cambio organizacional; el equipo de trabajo debe de ser netamente directivo.

El planteamiento es que el grupo de trabajo esté representado específicamente por el Consejo Técnico de los SG, estipulado en el punto 5.1 (Compromiso de la dirección) del Manual de Gestión de Calidad de Dygoil.

Lo diferente de este consejo es el número de miembros que lo conforman y su estructura organizacional. Se aumenta a la alta dirección, a los superintendentes de proyecto y a todos los jefes departamentales. Además se empodera el papel del gerente y el representante de la dirección.

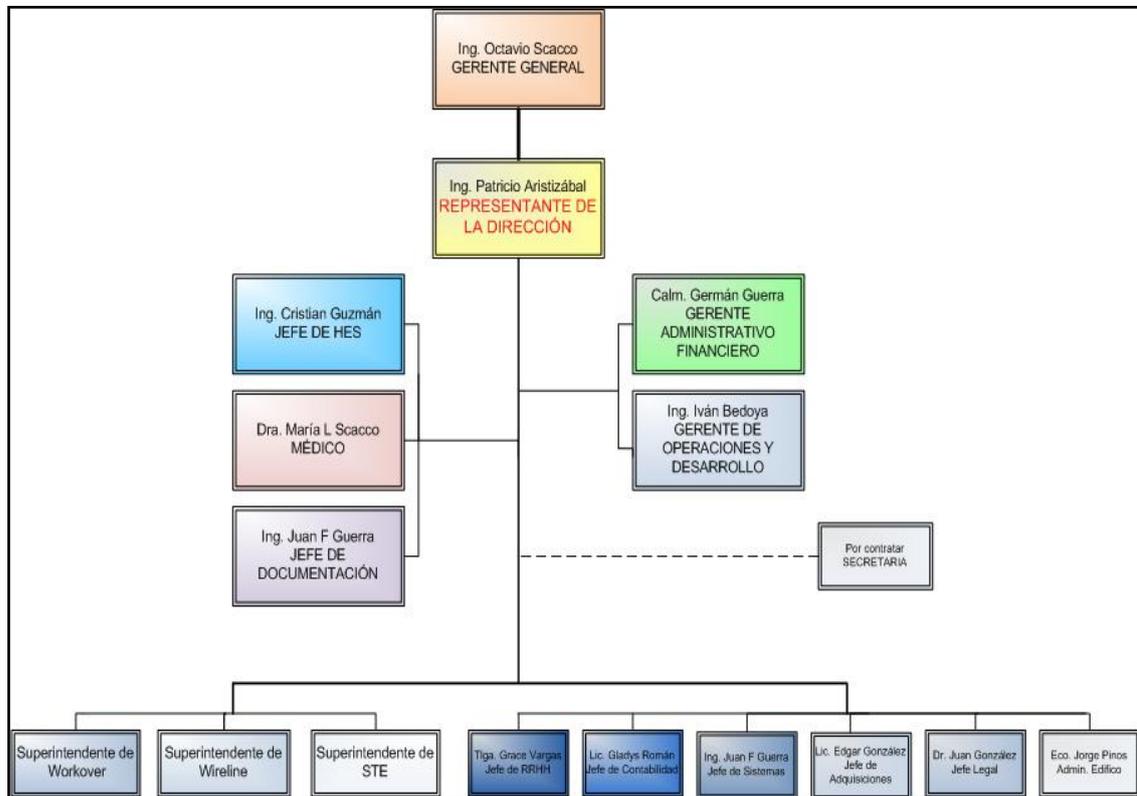
La presencia de estos ejecutivos permitirá involucrar a todas las áreas dentro de los SG, el empoderamiento del GG y del RD generará espíritu de cumplimiento y de respeto, lo cual llevará a recuperar el liderazgo perdido.

Para que el comité de gestión genere los resultados esperados, deberán reunirse irrevocablemente cada 30 días, y la participación de todos los miembros tiene que ser de carácter puntual y obligatorio.

El seguimiento al cumplimiento de responsabilidades se lo realizará de manera constante, el representante de la dirección debe tener la capacidad de convocar a reuniones extraordinarias cada vez que sea necesario.

Figura 8

Consejo Técnico de Sistemas de Gestión de Dygoil Cía. Ltda.



Fuente: Organigrama Dygoil

Elaboración: El autor

Etapas 2

IV. Reestructuración del factor estratégico

Está enfocada a la parte estratégica de los sistemas, basada en las políticas y objetivos que persigue realmente la gestión, de tal manera que se plantea retomar el compromiso, en base al conocimiento y preparación gerencial, lo que permitirá unificar los criterios para que los SG tengan una aplicación y utilización permanente, todo esto con un mecanismo aplicable de seguimiento.

La solución a este problema no está enfocada a la redacción de los objetivos sino a la manera cómo deben ser planteados, aplicados, controlados y difundidos.

Primeramente todo el proceso de creación del objetivo no es responsabilidad del RD, aquí deben participar el gerente, la alta dirección o los representantes de cada uno de los proyectos, ya sea como gerentes del proyecto o como superintendentes del mismo. Si bien la última decisión la toma el gerente general, la colaboración del grupo es participativa.

El representante del proyecto viene a ser el responsable directo del objetivo, en especial cuando se trata de los objetivos de calidad, ya que prácticamente están perfilados a la realización de su trabajo y a la manera como se los gestiona.

Los objetivos deben ser reales, de tal forma que su seguimiento se lo realice de manera espontánea y sus resultados deben reflejar cifras que permitan evidenciar la esencia misma del porque fueron implementados; es decir los objetivos de calidad deben reflejar calidad, los ambientales deben reflejar control ambiental y los de SST deben reflejar seguridad y salud ocupacional.

Existen infinidad de criterios sobre si en este tipo de objetivos se debe involucrar la parte de rentabilidad. La recomendación es que no se lo haga, ya que se trata de estandarizar procedimientos con los más altos niveles internacionales de calidad, medio ambiente y seguridad, independientemente de la situación económica que esté pasando la empresa en un determinado momento.

La parte de la rentabilidad debe manejársela desde niveles estratégicos mucho más altos, o sea desde la gestión general, donde los objetivos mencionados anteriormente sean variables propositivas del objetivo estratégico de la empresa.

Los objetivos ambientales y de SST tendrán que ser elaborados por los técnicos de estas áreas, en este caso por los técnicos del departamento de HES y del departamento médico, en esta parte el representante del proyecto tendrá que acoger las recomendaciones de ambientalistas y médicos.

Que la elaboración de los objetivos esté a cargo de grupos multidisciplinares no quiere decir que la AD se encuentre fuera de realizar el respectivo seguimiento; el gerente general debe saber exactamente como está el cumplimiento del objetivo, y debe saber también el procedimiento para la obtención de los resultados.

Compromiso de la dirección

La idea de la propuesta no es re-direccionar este problema hacia el compromiso de la dirección legislado en las normas ISO 9001, ISO 14001 ni OHSAS 18001, ya que de una u otra manera los requisitos si se cumplen.

Se trata de concientizar al personal hacia el compromiso gerencial desde diferentes valores personales, como la colaboración, participación, cumplimiento, responsabilidad, entre otros.

En las encuestas realizadas en la investigación se confirma notablemente la falta de compromiso, pero también se puede visualizar el deseo necesario de cambio, factor que es muy importante para la aplicación de la propuesta.

El éxito de una buena gerencia depende del compromiso total de la gente, para esto se hace necesario que la AD lidere activamente todos los procesos de gestión; liderando el cambio y fomentando la cultura organizacional, así como también deberá proveer los recursos necesarios, entre otros.

Para lograr que la alta dirección cambie esta actitud que se refleja en su falta de compromiso con los SG, se debe tomar decisiones radicales; para lo cual, se plantea lo que sigue:

- 1) El gerente general debe tener el empoderamiento, la decisión, convencimiento y preparación para implementar la propuesta, así como también debe tener la predisposición para la asignación de los recursos humanos, económicos y tecnológicos y deberá contar con el tiempo necesario que demande el proceso.

- 2) Contratar un experto calificado que conozca a la perfección el manejo de sistemas de gestión y crisis empresariales, que pueda llegar fácilmente a la alta dirección; su trabajo deberá estar encaminado a la transmisión del conocimiento mediante técnicas de motivación.
- 3) Establecer conjuntamente entre el gerente general, representante de la dirección y experto contratado, un cronograma de reuniones con el objetivo de recuperar el compromiso.
- 4) Establecer conjuntamente entre los mismos miembros, un mecanismo de motivación y reconocimiento para el grupo de trabajo que colabora con ISO y OHSAS.
- 5) Informar a la alta dirección y al comité, sobre las decisiones tomadas, haciéndoles conocer que las mismas son de carácter irrevocable y que la colaboración, participación, cumplimiento, puntualidad y responsabilidad no están sujetas a negociación.
- 6) Indicar sobre la importancia del compromiso que ellos generan para la empresa, se les debe informar la manera como su esfuerzo será recompensado.

Con estas actividades se pretende recuperar el compromiso de la dirección; la responsabilidad, participación, cumplimiento y puntualidad en las primeras etapas lamentablemente se las deberán imponer; la colaboración, el compromiso de mejora y el cambio de actitud serán reforzados mediante los planes de motivación y reconocimiento.

Conocimiento y preparación

La dirección necesita formación para aprender algunos temas relacionados con la compañía, desde los materiales en están en recepción, hasta el cliente final; el conocimiento y preparación que necesita la alta dirección de Dygoil se lo ha estructurado de la siguiente manera:

La etapa de partida, donde el ejecutivo tiene que saber el conocimiento básico de su puesto de trabajo y sus funciones y responsabilidades relacionadas con los sistemas; además de la etapa de consolidación donde tendrá que prepararse para manejar la gestión como herramientas de generación de cultura corporativa; así mismo se debe complementar con la parte gerencial ejecutiva, reforzando los conocimientos de administración contemporánea. Esto permitirá conocer de manera íntegra el proceso Dygoil.

Tabla 27
Plan de conocimiento y preparación de la AD

Etapa de partida	Etapa de consolidación	
Referente a sistemas de gestión	Referente a sistemas de gestión	Referente a administración y gerencia
Conocimiento de la situación actual de los SG.	Conocimiento de los SG, enfocados en generar cultura organizacional y mejoramiento continuo.	Conocimiento de métodos contemporáneos de gerencia y administración de empresas.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Breve conocimiento de las normas ISO y OHSAS. 2. Breve conocimiento de los SG implementados. (puntos generales, política, objetivos) 3. Conocimiento de sus actuales responsabilidades (documentos, registros, indicadores) 4. Conocimiento específico de sus procesos correspondientes. 5. Conocimiento sobre la responsabilidad de la dirección en los 3 SG. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sólido conocimiento de las normas internacionales. 2. Sólido conocimiento de los SG implementados. 3. Correcta interpretación de lo que realmente persiguen los SG. Política, objetivos, metas 4. Sólido conocimiento y cumplimiento estricto de sus responsabilidades, registros, documentos, indicadores. 5. Sólido conocimiento del proceso Dygoil y sus procesos específicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos generales y específicos sobre nuevas maneras de manejar las empresas, basados en administración y gerencia. 2. Conocimientos sobre nuevas maneras de manejar al personal, basados en la motivación y reconocimiento. 3. Conocimientos sobre como generar, aplicar, establecer y difundir la cultura corporativa. 4. Conocimiento sobre el manejo económico de SG.

Fuente: SG Dygoil Cía. Ltda.

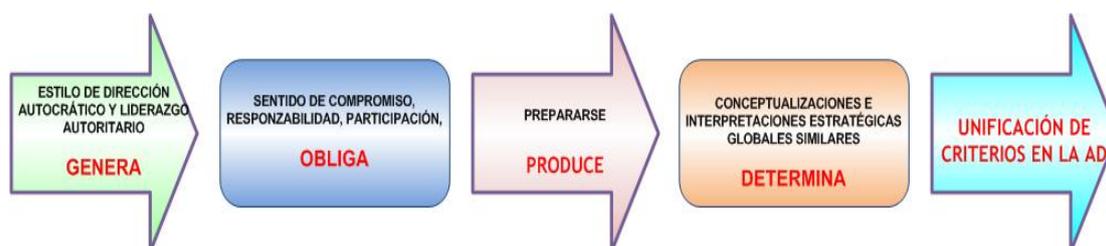
Elaboración: El autor

Unificación de criterios

La unificación de criterios entre la gerencia, la AD y el grupo de trabajo es requisito fundamental para el éxito de cualquier proyecto de cambio. Todos los involucrados deben hablar el mismo lenguaje, así mismo deben mantener un objetivo común, y deben manejar los mismos conceptos, políticas, metas e incluso interpretaciones de lo que los sistemas de gestión generan en Dygoil.

El procedimiento para unificar los criterios ejecutivos viene preparándose desde los planteamientos anteriores. Mediante una forma de dirección autocrática y autoritaria se obliga a la AD a involucrarse en los sistemas, generando sentido de compromiso y responsabilidad, reforzándolo con la preparación sobre los temas tratados, esto automáticamente llevará a tener criterios similares y unificados.

Figura 9
Plan de unificación de criterios



Fuente: El autor

Elaboración: El autor

Aplicación objetiva de los sistemas de gestión

En el estudio situacional se puede observar claramente que el personal de la empresa, en especial la alta dirección no conoce, no utiliza y no aplica muchas o todas las herramientas que tienen los sistemas implementados; así mismo ignoran las políticas, objetivos, procedimientos, indicadores, registros, documentos, entre otros.

La propuesta es establecer herramientas reales de aplicación, su utilización se la debe realizar de manera habitual y no solamente en casos de emergencia o cuando se acerque una auditoría.

Los indicadores de gestión (anexo 4) deben reflejar el control permanente de su trabajo diario y la información de los mismos debe ser analizada y aplicada permanentemente en todos los aspectos de la gestión general.

El planteamiento consiste en hacer una revisión de los documentos e indicadores que son y no son utilizados; conservando los necesarios, replanteando lo que está mal hecho, e implementando lo que hace falta.

El procedimiento mencionado debe estar liderado por el gerente, con la colaboración obligatoria del consejo técnico; los representantes de cada proyecto son los llamados a realizar las debidas correcciones de lo que se necesita.

Los jefes de cada área tendrán que establecer y documentar sus procedimientos, ya que todos los estamentos de la empresa contribuye al desenvolvimiento de la misma.

Seguimiento gerencial

Como la pérdida del compromiso de la dirección es bastante considerable, los mecanismos de control tienen que ser aplicados con mucha decisión.

La puntualidad, la participación y el cumplimiento de obligaciones deben tener una programación previa, establecida e indelegable; desde el GG hasta cada miembro del equipo de trabajo.

Todo lo acordado se debe cumplir dentro del tiempo establecido, y las diferentes acciones deben ser elaboradas exactamente por la persona asignada, se tiene que eliminar la mala costumbre de endosar responsabilidades ejecutivas a los subordinados.

El proceso en general esta apalancado en la motivación y reconocimiento, pero también se debe respaldar con evaluación, seguimiento y control.

Si se reconoce conscientemente el trabajo realizado, también se deberá establecer un mecanismo de sanción sobre el incumplimiento; el mismo se lo puede realizar mediante amonestaciones verbales, escritas, económicas y si la ocasión amerita se puede llegar a la separación del personal de la empresa.

Para finalizar esta parte donde todavía se recomienda la utilización de estilos autoritarios, se expone el siguiente adagio empresarial: “o cambia la gente o cambio de gente”

V. Reestructuración del factor humano

Los problemas en la parte humana nacen desde la falta de participación de todo el personal en los SG, pasando por personal poco o nada motivado, o planes de capacitación que no apuntan a objetivos sostenibles en el tiempo.

La idea es manejar adecuadamente estas situaciones para que toda la empresa se convierta en el grupo de trabajo, obviamente que este proceso lo liderará el gerente general con el CTSG, pero ya con un estilo de dirección y liderazgo democrático y participativo.

El líder escuchará todas las opiniones que vengan del CTSG con respecto a: cómo motivar, capacitar, formar y reconocer al personal; no olvide que trabajadores satisfechos generan clientes y empresas satisfechas.

Participación de todo el personal de la empresa

La diferencia de conocimientos sobre sistemas de gestión existente en el personal de Dygoil, la marcada preferencia hacia ISO 9001, la apreciación de algunos directivos y trabajadores que asumen que no son parte de los SG, el diferente grado de compromiso entre una persona y otra, son factores que determinan que no todos los usuarios, ni los departamentos forman parte de los sistemas ISO y OHSAS de la empresa.

Una de las causas principales de este problema fue no involucrar a todo el personal de Dygoil desde el inicio de las implementaciones, tal vez por la mala interpretación de uno de los puntos de las normas, donde se asumía que deben ser parte del sistema solo el personal y los procesos que afecten al servicio.

Con las correcciones realizadas a la norma ISO 9001:2008 y la experiencia de algunos años en el manejo de SG se puede asegurar que todas las personas y los procesos afectan a la realización del servicio, desde el guardia de seguridad hasta el presidente; de esta manera el personal que debe obligatoriamente intervenir se detalla en la tabla 28.

Tabla 28
Personal que debería participar en los SG de la empresa

Personal que participa totalmente	Personal que participa parcialmente	Personal que debería participar totalmente
1) HES 2) Departamento Médico 3) Adquisiciones 4) Sistemas 5) Superintendentes WL 6) Supervisores WL 7) Trabajadores WL	1) Gerencia Administrativa 2) Control Interno 3) Mantenimiento 4) Superintendentes STE 5) Supervisores STE 6) Trabajadores STE 7) Trabajadores de WO	1) Presidencia 2) Gerencia General 3) Gerencia Técnica 4) Recursos Humanos 5) Contabilidad 6) Legal 7) Seguridad Física 8) Secretarías 9) Administración Edificio 10) Personal de servicios 11) Superintendentes WO 12) Coordinadores de WO

Fuente: El autor

Elaboración: El autor

Motivación y reconocimiento

Es indiscutible establecer que el mejor equipo de trabajo que tuvo Dygoil con relación a SG fue aquel que se formó a inicios de las implementaciones y se mantuvo hasta días después de la certificación ISO 9001:2000.

Las apreciaciones fuertemente establecidas donde se evidenciaba altos grados de compromiso, liderazgo, responsabilidad y trabajo en equipo, fueron gravemente desintegradas por no motivar ni reconocer el trabajo que invirtió el personal en ese proceso.

El momento en que se logró certificar el SGC, todo el equipo que colaboró esperaba un justo y merecido reconocimiento, el mismo que no se cristalizó, siendo este el punto crítico para la mayoría de problemas encontrados en la investigación.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización; y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Estas premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de motivación como uno de los elementos más importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y los comportamientos. Tenga en cuenta que la motivación es la encargada de crear los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación es objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y del significado del objetivo.

El éxito de las organizaciones del futuro dependen del correcto manejo de su capital humano, hoy en día las empresas ya no compiten por productos o servicios, las empresas compiten por las personas que tienen, la tecnología, la innovación, el valor agregado no lo crean los productos si no los seres humanos.

Motivar es equivalente a poner en movimiento; dicho de otra manera, impulsar a realizar determinado tipo de acciones las cuales se intentan ejecutar, ya fuere por necesidades del actor o por las expectativas que el resultado de la acción genera en el mismo.

El planteamiento de la propuesta se basa en un mecanismo de motivación integral, enfocado a la satisfacción global del personal, con planes de reconocimientos monetarios y no monetarios que permitan cubrir plenamente sus necesidades básicas y apuntan a generar equilibrio entre las limitaciones empresariales y sus expectativas.

La motivación está apalancada con sólidos programas de formación y capacitación que le permita al personal crecimiento personal y profesional buscando establecer satisfacciones bipartitas que generen fidelidad empresarial.

A continuación se presentan algunos factores que generan motivación del personal y que insinúan por donde se debe empezar a trabajar.

Tabla 29
Factores que generan motivación y desarrollo del personal

Factores que generan motivación y desarrollo personal
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas aplicables de recompensas, incentivos y reconocimientos. 2. Asignación continua de responsabilidades importantes. 3. Trabajo por resultados, negociando los objetivos. 4. Inducción permanente de la filosofía de la empresa. 5. Estabilidad laboral 6. Seguridad y salud ocupacional. 7. Formación y preparación. 8. Mejoras salariales. 9. Ascensos. 10. Vacaciones. 11. Bonos por rendimiento. 12. Buena comunicación jefe empleado. 13. Buen trato respetuoso y amable, entre otras.

Fuente: Motivación, liderazgo y compromiso organizacional. Elaboración: El autor

Modelo general de motivación.

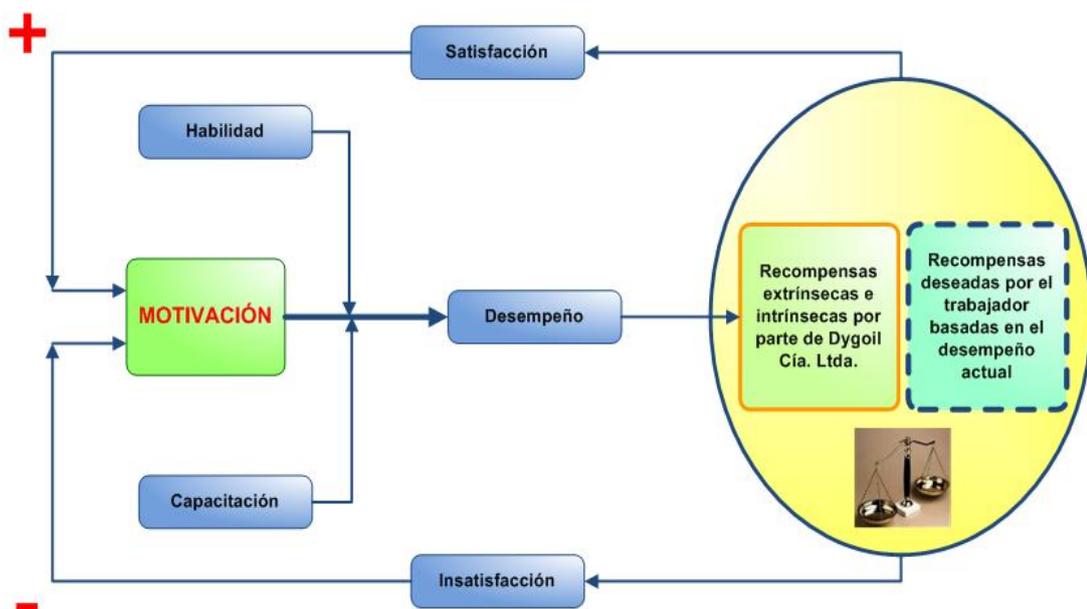
El modelo planteado a continuación está basado en el presentado por Hodgetts y Altman, donde la relación entre motivación, desempeño y satisfacción es el punto focal para lograr resultados. Este modelo combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, desempeño y satisfacción.

En este modelo las recompensas son la base misma de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen, recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.

La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente

Figura 10
Modelo general de motivación



Fuente: Hodgetts y Altman

Elaboración: El autor

Plan de motivación.

Tabla 30
Plan de motivación

Factores	Puntos Focales	Actividades	Eco
EL TRABAJADOR	<p>Programas de pagos de incentivos</p> <p>Los planes de pagos de incentivos son reconocimientos de valor, ya sea con dinero en efectivo o con objetos que económicamente tengan valor monetario, como electrodomésticos, viajes.</p>	1) Salarios justos, equitativos y puntuales.	Si
		2) Aumento de salarios por méritos, preparación y formación.	Si
		3) Bonificaciones por desempeño individual y colectivo.	Si
		4) Bonificaciones por antigüedad, escalafón.	Si
		5) Comisiones por sobrepasar los estándares de producción.	Si
		6) Bonificaciones por colaborar en los procesos de gestión.	Si
		7) Premios utilizables, dependiendo del nivel, viajes, cursos.	Si
		8) Participación de utilidades	Si
		9) Prestaciones flexibles a escoger.	Si
		• Gerencia Directiva	Si
<p>Necesidades:</p> <p>Expectativas:</p> <p>Los programas de pago de incentivos más conocidos son: aumento en el salario por méritos, gratificación por actuaciones individuales y colectivas, tarifas por pieza o destajo y participación de utilidades.</p>	<p>Enriquecimiento del puesto</p> <p>Es un enfoque para el rediseño del puesto de trabajo, para incrementar las motivaciones intrínsecas propias de la empresa y conseguir la satisfacción del trabajador con su empleo, enmarcados en el cumplimiento de las necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización.</p>	1) Generar la necesidad de crecimiento.	No
		2) Establecer mayor grado de responsabilidad y de auto dirección en los trabajos que desempeña el personal.	No
		3) Permitir autodeterminación a la hora de mejorar los procedimientos.	No
		4) Ambientes de comunicación lineales entre jefe y trabajador.	No
		5) Canales de retroalimentación permanente.	No
		6) Capacitación y formación constante, apuntando a la generación de un plan de carrera.	No
		7) Planes de ascensos.	Si
		8) Ambiente en el trabajo y puestos de trabajo.	No
		9) Políticas de contratación.	No
		10) Estabilidad laboral.	Si/No
<p>Proceso de Negociación</p>  <p>Equilibrio</p>	<p>Administración de objetivos</p> <p>Está enfocada a la administración por objetivos, donde la columna vertebral es incrementar la negociación de metas, las cuales deben ser tangibles, verificables y medibles. Las metas deben ser objetivas sin dar lugar a ambigüedades, lo que permitirá la transparencia participativa.</p>	• Gerencia representativa	No
		1) Negociación de metas y objetivos.	Si/No
		2) Incentivos, reconocimientos y bonificaciones motivados por méritos.	Si/No
		3) Metas y objetivos individuales y de grupo.	Si/No
		4) Metas y objetivos estratégicos.	Si/No
		5) Metas y objetivos técnicos.	Si/No
		6) Metas y objetivos de calidad, ambientales y de SST. (cero accidentes, cero derrames, cero quejas del cliente)	Si/No
		7) Metas y objetivos de la cultura empresarial.	Si/No
		• Gerencia participativa	Si/No
		• Situación económica financiera.	
• Políticas de gestión del RRHH.			
LA EMPRESA			
Resultados	Trabajadores satisfechos = clientes satisfechos → fidelidad empresarial		

Fuente: Motivación del personal

Elaboración: El autor

Toda la parte de motivación, formación y capacitación debe ser manejada profesionalmente por el departamento de RRHH, el área de gestión dentro de sus sistemas solamente alerta de como se debe llevar este proceso, sin embargo la responsabilidad es del Departamento de RRHH.

Un empleado motivado, que se siente a gusto trabajando, aumenta su rendimiento, atiende bien al público; no se limita a realizar sólo las labores correspondientes a su cargo, sino también promueve otras en busca del mejoramiento de la empresa, es decir, participa más en la búsqueda de los objetivos y puede aportar ideas nuevas, se siente auto realizado.

Por otro lado con un empleado desmotivado ocurre todo lo contrario: cumple con sus tareas mecánicamente, le da lo mismo si el trabajo fue bien hecho, realiza sus actividades pensando en la hora de salida y en algunos casos puede llegar a asociar su labor con una especie de castigo, aprovecha las debilidades de la empresa para quejarse y en la primera oportunidad se irá de la organización. Trabajar no estando a gusto es malo para el trabajador y más aún para la empresa.

Hay que tomar en cuenta que los primeros trabajadores en marcharse de las organizaciones no son los malos, sino lo mejores, los extraordinarios. De ahí la importancia de motivar correctamente para conseguir fidelidad empresarial.

El empleado y la empresa deben tener un equilibrio entre sus expectativas y lograr un efecto ganar - ganar, lo que permitirá satisfacer las necesidades del cliente, motivar al empleado y lograr prácticas rentables a la empresa. Las empresas deben motivar a sus trabajadores para maximizar ingresos y reducir costos.

Existen planes y ocasiones especiales para motivar a los trabajadores y ejecutivos, por ejemplo fiestas dedicadas a la motivación, donde el empleado es reconocido públicamente por sus logros técnicos o directivos. Cabe anotar que estas actividades tienen que ser programadas y deben cumplir este propósito, no es bueno aprovechar el cumpleaños del GG para reconocer el trabajo del personal.

El reconocimiento a nivel ejecutivo es un poco más costoso y complicado, existen técnicas como bonos por resultados u otorgar becas en universidades de prestigio, cursos fuera del país, entre otros.

Capacitación

La capacitación está enfocada a proveer al personal de conocimiento en áreas técnicas consolidando sus conocimientos del trabajo y en las áreas de gestión para fortalecer la generación de la cultura empresarial.

Para esto, el plan de capacitación tiene que ser realizado consciente y profesionalmente por expertos en el manejo del personal, a tal punto que sea aplicable, evaluable y realizable. Incluso se debería reestructurar el departamento de RR.HH.

El seguimiento de la eficacia es un factor que determina su éxito; pero en el caso de la empresa el proceso mencionado debe aplicársele tanto al personal participante en los diferentes cursos, como al encargado de que el plan se cumpla.

A continuación se propone la aplicación ordenada de las siguientes recomendaciones:

1. La alta dirección conjuntamente con recursos humanos debe saber el por qué y para qué capacita a su personal y no hacerlo simplemente por cumplir alguna norma de la empresa implementada bajo cierto estándar de gestión.

2. Para implementar la capacitación se debe realizar un análisis previo, logrando determinar a través de la misma, las áreas en las cuales el conocimiento debe ser reforzado, cambiado o simplemente actualizarlo.
3. Se debe tomar en cuenta que los planes de capacitación se los realiza a medida y de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la empresa y no del empleado.
4. Se debe implementar un correcto mecanismo de evaluación y seguimiento, tomando en cuenta los siguientes aspectos.
 - a.) Asegurarse que lo que se enseña sea realmente una necesidad de la empresa.
 - b.) Evaluar si lo que se enseña es aprendido.
 - c.) Verificar que si lo aprendido es trasladado a la tarea.
 - d.) Analizar que si lo trasladado a la tarea es sostenible en el tiempo.

Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea. Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas sino en el potencial de sus miembros.

Para solucionar el problema de capacitación evidenciado, la propuesta plantea el siguiente proceso.

Proceso de capacitación.

Tabla 31

Proceso de capacitación

Fases del Proceso	Factores	Herramientas
<p>1.) Evaluación de Necesidades</p> <p>Detectar las necesidades de capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificación de las demandas de educación de los proyectos prioritarios de Dygoil. • Tipos de educación que se requiere. • ¿Cuándo se necesitan? • ¿Quién los necesita? • ¿Quién los precisa? • ¿Qué métodos se deben utilizar? • ¿Qué habilidades y capacidades son necesarias? 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis organizacional. Consiste en analizar el medio ambiente, la cultura empresarial, las reglas establecidas y los recursos con los que se cuenta en definitiva todo lo estratégico. • Análisis de tareas. Se refiere a identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en las tareas y funciones del puesto. • Análisis de personas. Consiste en analizar si el desarrollo de la persona es aceptable y estudiar sus características profesionales y sociales.
<p>2.) Diseño de programas</p> <p>Diseño del programa de capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué debe enseñarse? • ¿Quién debe aprender? • ¿Cuándo debe enseñarse? • ¿Dónde debe enseñarse? • ¿Cómo debe enseñarse? • ¿Quién debe enseñar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos de la capacitación. • Conocer el deseo, la disposición y la motivación de la persona. • Identificar los principios de aprendizaje. • Analizar las características de los instructivos. • Motivar a que las personas establezcan sus propias metas y objetivos.
<p>3.) Instrumentación</p> <p>Implementación del programa de capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de inducción. Con educación formal. • Capacitación de habilidades. Con prácticas reales. • Capacitaciones combinadas. Se combina la práctica con la teoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar técnicas en el sitio de trabajo. • Utilizar técnicas fuera del sitio de trabajo
<p>4.) Evaluación</p> <p>Evaluación del programa de capacitación.</p>	<p>Tareas previas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Definir las normas de evaluación. 2) Aplicar un examen anterior al curso. <p>Resultado</p> <ol style="list-style-type: none"> 3) Personal capacitado. 	<p>Tareas posteriores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Examen posterior al curso. 2) Trasladar lo aprendido al puesto de trabajo. <p>Resultado</p> <ol style="list-style-type: none"> 3) Seguimiento de la capacitación

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-y-capacitacion/> Elaboración: El autor

Plan de carrera

El plan de carrera es un proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera profesional e identifica los medios para alcanzarlas.

Las carreras personales y las necesidades de la organización no son situaciones separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la ejecución de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de de las dos partes.

La Organización tiene en los planes de carrera de sus profesionales una excelente oportunidad para motivarlos e implicarlos en la vida de la empresa, construyendo su futuro profesional en el marco de la cultura de empresa.

Las grandes transnacionales se dedican a cuidar, proteger, estimular, preparar, reconocer y formar a sus trabajadores constantemente, el activo más grande es su gente y los mejores resultados han salido de ejecutivos con formación casa adentro.

Dygoil tiene que cambiar la mentalidad en la forma de manejar su capital humano, debe empezar a motivar a sus profesionales para generar altos niveles de fidelidad corporativa, mucho más cuando la brecha generacional cada día es más evidente.

En los últimos años en la empresa se ha producido un fenómeno que dice mucho del manejo del talento humano y su proyección hacia el futuro, profesionales jóvenes han migrado hacia otras organizaciones donde les ofrecen mejores oportunidades.

Si bien el paquete económico remunerativo es un factor importante, no es ese solamente el que genera la necesidad de marcharse; muchas veces la oportunidad de educación, capacitación, formación, aprendizaje, pesan mucho más que lo económico. El problema se agrava cuando se descuida notablemente los dos temas.

El planteamiento es que la empresa estimule el compromiso de su personal a través de un plan de carrera. Educación que será reforzada con la capacitación práctica de sus ejecutivos de élite hacia el profesional escogido para que se forme con la filosofía Dygoil.

Para poder cumplir lo sugerido debe empezar analizando cuáles son los puestos clave, identificar el personal con alto potencial, cuales son los intereses de la empresa, del empleado, entre otros.

Ambiente propicio para el plan de carrera

- a.) Estabilidad laboral.
- b.) Gusto y satisfacción por el trabajo que realiza.
- c.) Salarios justos y puntuales.
- d.) Reconocimiento de logros, trabajo por objetivos.
- e.) Equidad e igualdad de oportunidades.
- f.) Apoyo permanente de la AD.
- g.) Difusión constante de las nuevas oportunidades y proyecciones futuras.
- h.) Sentido de compromiso y fidelidad empresarial, del colaborador para con la organización.
- i.) Verdadero interés del directorio, accionistas o propietarios de la organización en el capital humano.
- j.) Que el trabajo genere en el individuo verdadera satisfacción y responsabilidad.
- k.) Unificación de criterios directivos, con relación a la gestión del talento humano.

Algunos procedimientos que la empresa debería tener definidos

Tabla 32

Procedimientos que debería tener definidos la organización

<ul style="list-style-type: none">• Pruebas psicológicas. Que orienten los intereses y competencias.• Evaluación de desempeño.• Plan de capacitación. Para desarrollar sus competencias.• Proyecciones de ascensos. Con la retroalimentación de sus superiores con relación a sus avances.• Planificación del reemplazo. Considerando igualmente el desarrollo para cubrir las posiciones.	<ul style="list-style-type: none">• Manuales con descripción de funciones. Para que todos estén claros de sus responsabilidades y alcances de su gestión.• Mapa de carrera. Que considere las posibilidades de ascenso fundamentados en el organigrama presente y las proyecciones de crecimiento, recalcando que la antigüedad no siempre avala los ascensos.• Sesiones sobre planificación de carrera. Que se canalicen mediante sesiones de consultoría, capacitación y monitoreo.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: <http://www.plandecarrera.com/>

Elaboración: El autor

Consideraciones del candidato al plan de carrera

- a.) Perfil biográfico
- b.) Formación
- c.) Trayectoria
- d.) Potencial del profesional
- e.) Perfil de personalidad
- f.) Valoración del desempeño
- g.) Objetivos y aspiraciones profesionales
- h.) Valoración del aprendizaje

Pasos para implementar el plan de carrera.

- a.) Determinar los efectos que la formación debe generar en el interesado.
- b.) Establecer los objetivos operativos de formación.
- c.) Temporizar el proceso de formación, tiempo de duración.
- d.) Identificar el compromiso del profesional con relación a las acciones formativas.
- e.) Establecer los compromisos de la empresa para proporcionar o facilitar el acceso a los medios y condiciones de formación.
- f.) Aplicar un examen de evaluación previa.
- g.) Identificar parámetros de permanencia en la organización, por la formación proporcionada.

VI. Reestructuración del factor estructural

Los múltiples inconvenientes encontrados a través de la investigación, generan la necesidad prioritaria de crear una estructura departamental exclusiva para el manejo y administración de los SG de Dygoil.

No es aconsejable que la gestión integral se la maneje de manera aleatoria, endosando todas las responsabilidades que demandan estos procesos a una determinada persona o departamento, dependiendo de la disponibilidad de tiempo del nominado.

El manejo de la gestión debe tener continuidad para que los estándares empresariales se cumplan a cabalidad independientemente de la situación que esté atravesando la empresa en un determinado momento.

La nueva estructura organizacional también manejará la parte de comunicación enfocada a la difusión de la filosofía o cultura corporativa, es por eso que se creará el Departamento de Gestión y Difusión Empresarial.

Departamento de Gestión y Difusión Empresarial

Características del departamento.

- a.) Específico. Para que se distinga de los otros departamentos con funciones y responsabilidades propias a la actividad que desempeña. Este proceso no se lo puede endosar a cualquier persona o departamento.
- b.) Independiente. Para que tenga la capacidad de elegir y actuar con libertad sin depender de autoridades o mandos iguales en condiciones. Tiene que cumplir y hacer cumplir los compromisos adquiridos en los documentos legislados en los sistemas de gestión.
- c.) Autónomo. Para que goce de libertad administrativa, financiera, resolutive, ejecutiva dentro del perímetro de su alcance.

Funciones del departamento.

Relacionadas con los sistemas de gestión

- Administrar correctamente los SGA, SGC y el SGSST implementados en Dygoil.
- Fortalecer el proceso de mantenimiento de los SG de la empresa.
- Realizar el seguimiento adecuado a todas las personas involucradas en los SG y comunicar su cumplimiento o incumplimiento.
- Establecer el mecanismo adecuado para que el departamento maneje la representación de la dirección, coordinación de auditorías y el control de documentos.

- Planificar las auditorías internas y externas de seguimiento y de certificación cuando el caso amerite.
- Elaborar, aplicar y evaluar el plan de capacitación referente a gestión.
- Manejar los procesos de servicio no conforme y hacer seguimiento de las inconformidades y potenciales inconformidades.
- Encabezar los procesos de cambio, recuperación del compromiso y liderazgo.
- Coordinar el proceso de motivación empresarial.
- Coordinar los procesos de formación en gestión.

Relacionadas con la comunicación

- Difundir la filosofía de Dygoil para generar cultura empresarial basada en la calidad, el control del medio ambiente y la seguridad y salud de los trabajadores.
- Impulsar el cambio y promover las políticas.
- Romper los mitos y las falsas interpretaciones referentes a los costos derivados de la gestión.
- Facilitar la comunicación entre la AD y todo el personal.
- Facilitar la comunicación entre Dygoil y la empresa auditora, certificadora y acreditadora.
- Difundir el efecto costo-beneficio.
- Mantener una comunicación interna fluida entre las diferentes áreas.
- Planificar programas informales de motivación que favorezcan la integración del personal.

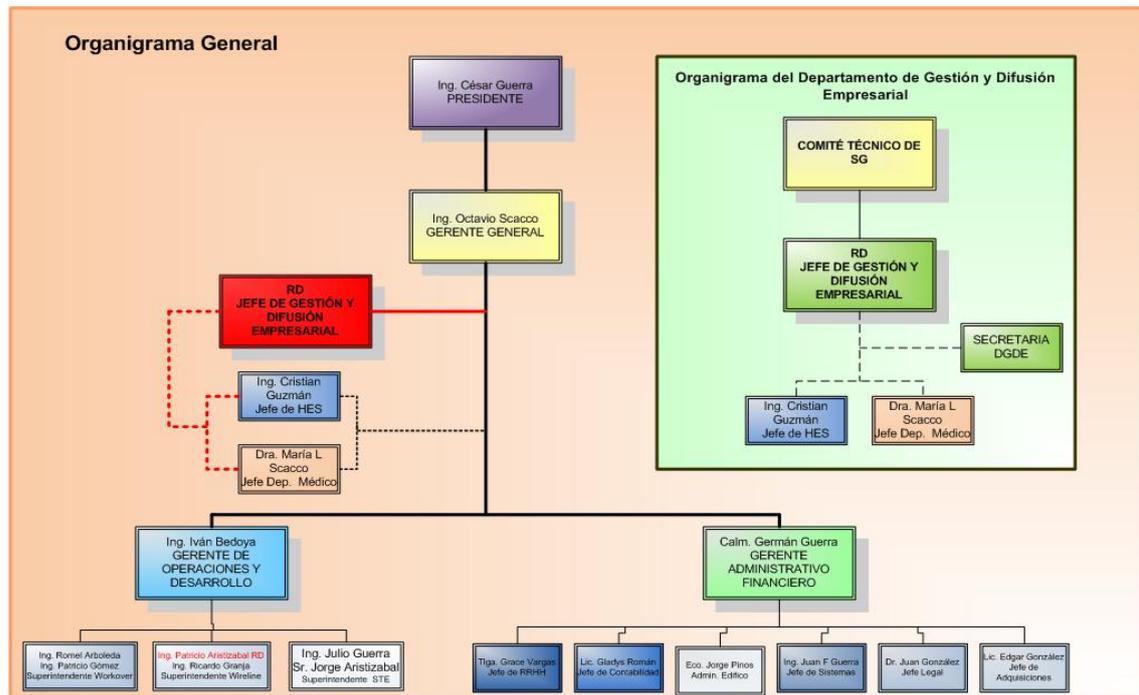
Es necesario considerar que aún con la creación de un departamento especializado en el manejo de la gestión, es necesario que en los programas se involucre la AD, RRHH y HES para garantizar el éxito de lo propuesto.

Estructura del Departamento de Gestión y Difusión Empresarial

Antes de presentar gráficamente la estructura del departamento, hay que tomar en cuenta algunas consideraciones decisorias que compensarán y corregirán la evidente pérdida del liderazgo y compromiso.

- El departamento tiene que estructurarse en los niveles directivos.
- El jefe del departamento será el representante de la dirección. (Según las normas ISO y OHSAS, el RD tiene que ser miembro de la AD). Se recomienda esta alternativa, ya que el RD es el que maneja y conoce todo lo referente a gestión.
- Organizacionalmente solamente se contará con un jefe de departamento y una secretaria.
- Estructuralmente en la parte superior tendrá a la GG y en la parte inferior tendrá como consultoría a HES y departamento médico.
- Tendrá influencia directa sobre todas las áreas con las atribuciones necesarias para hacer seguimiento de las responsabilidades de gestión de cada uno.

Figura 11
Organigrama del Departamento de Gestión y Difusión



Fuente: Organigrama Dygoil.

Elaboración: El autor

Empoderamiento del departamento

El alto grado de desinterés especialmente de los miembros de la AD, ha generado secuelas en toda la estructura de los SG; a tal punto que crearon un efecto dominó que se profundizó con la pérdida del liderazgo de las personas responsables del manejo de la gestión.

Para que el departamento cuente con la fuerza necesaria que permita implementar satisfactoriamente las soluciones debe contar con un empoderamiento bidireccional considerable, desde su jefatura hacia la AD, el CTSG, bajando por los JD hasta llegar al personal administrativo, operativo y de servicios.

Se recomienda que el empoderamiento venga generado desde la Presidencia, ya que la GG perdió el sentido de compromiso de una manera muy notoria.

El poder que se pretende establecer tiene que permitir ejecutar las siguientes actividades:

- Decidir
- Ejecutar
- Convocar
- Controlar
- Sancionar

De igual manera tiene que reforzar los siguientes aspectos.

- Poder de convocatoria
- Asistencia puntual y responsable.
- Cumplimiento de obligaciones.
- Fomento de la cultura Dygoil.
- Recuperación del compromiso y liderazgo.

VII. Reestructuración del factor económico

La parte económica o el costo de la gestión es uno de los temas más difíciles y polémicos debido a que su análisis genera incertidumbre y un gran número de discrepancias el momento de implementar, certificar, mantener e impulsar un SG.

Tabla 33
Costos y premisas de la calidad

Costos de la Calidad	Detalle	Porcentaje	Total
Costos por estar de acuerdo con los requisitos de los proyectos de calidad. (Son establecidos para prevenir y dar valor agregado a los procesos)	Prevención	15%	30%
	Valoración	15%	
Costos por no estar de acuerdo con los requisitos y proyectos de calidad	Fallas Internas	45%	70%
	Fallas Externas	25%	
<p>Premisas Fundamentales de la Calidad</p> <p>1.) Cada falla tiene una causa raíz.</p> <p>2.) Toda causa siempre se puede prevenir.</p> <p>3.) La prevención siempre es más barata.</p>			

Fuente: <http://www.youtube.com/>

Elaboración: El autor

Analizando la información de las encuestas, el problema económico financiero de los SG de Dygoil tienen muchos factores o causas raíz, que se detallan a continuación.

- El presupuesto correspondiente a SG tiene falencias, debido a que no está técnicamente elaborado.
- La información previa para la elaboración del presupuesto, no solamente refleja rubros propios de la gestión ISO y OHSAS.
- Las partidas presupuestarias para cargar los egresos correspondientes, no están bien definidas.
- El departamento de contabilidad no está involucrado a SG.
- La AD, Contabilidad y los GP asumen que los costos de producción han aumentado por motivo de la gestión integral.

- A los costos de gestión se incluyen varios que se los debe cumplir, y que no necesariamente pertenecen a esta unidad.
- No existe un plan de comunicación y difusión que indique lo que la empresa ha conseguido con la implementación de los SG, la información únicamente se enfoca a los gastos generados.
- No se ha informado oportunamente a la AD y a los responsables de los proyectos sobre el efecto costo-beneficio de la gestión.

Si en una organización se decide implementar un SG, un requisito básico es el cumplimiento de las normas legales con clientes internos y externos en lo referente a medio ambiente, municipios, DNH, IESS, entre otros. La AD debe estar consciente que este compendio legal tiene que ser íntegramente cumplido con o sin SG.

Los gastos que demanden estos procesos no se los deberá cargar al área de gestión, sino al departamento y rubro que corresponda en lo referente al área ambiental, seguridad y producción.

La gestión solamente establece los lineamientos para la correcta implementación, manejo y seguimiento de los procedimientos, conceptualizados bajo la idea de: “más prevención-menos fallas”.

Se propone solucionar el problema con la elaboración de un presupuesto propio para gestión, definiendo los recursos necesarios y determinando los rubros alternos.

Identificación de recursos

Tabla 34
Recursos

Recurso	Rubro	Cantidad	Detalle
Recursos económicos	Recursos económicos	USD 85.516,0	Monto basado en el presupuesto de gestión 2012 -2013
Recursos humanos	Personal del Departamento de Gestión.	1	Jefe del Departamento de Gestión
		1	Secretaria del Departamento de Gestión
	Personal de apoyo	1	Jefe de HES
		1	Médico
		1	Jefe de Documentación
		1	Personal Ocasional
Recursos tecnológicos	Hardware	2	Computadora de escritorio
		1	Computadora portátil
		1	Impresora láser
		1	Proyector
	Software	1	Software de gestión
Recursos de gestión	Mantenimiento SG	1	Mantenimiento de los SG.
	Capacitación SG	2	Auditor líder
		2	Auditor interno
		3	Procesos, indicadores, proyectos
	Motivación del personal	12	Motivación
		12	Reconocimientos e incentivos
	Logística de gestión	x	Pasajes aéreos, alimentación, varios.
Suministros de oficina	x	Papelería, accesorios, copias, varios	

Fuente: Presupuesto de gestión 2012-2013

Elaboración: El autor

Tabla 35

Presupuesto de gestión (parte 1)

PRESUPUESTO ANUAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 Y OHSAS 18001:2007													
DYGOIL CIA. LTDA.													
2012-2013													
RUBRO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PRESUP ANUAL
SISTEMAS DE GESTIÓN													
MANTENIMIENTO SISTEMAS DE GESTIÓN / AUDITORÍAS EXT				1.250,00					1.250,00				2.500,00
TOTAL PRESUPUESTADO				1.250,00					1.250,00				2.500,00
PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN													
GERENTE DE GESTIÓN													
SUELDO BÁSICO	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	21.600,00
APORTE PATRONAL IESS	207,00	207,00	207,00	207,00	207,00	207,00	207,00	207,00	207,00	207,00	207,00	207,00	2.484,00
FONDOS DE RESERVA	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
DÉCIMA TERCERA REMUNERACIÓN O BONO NAVIDEÑO												1.800,00	1.800,00
DÉCIMA CUARTA REMUNERACIÓN O BONO ESCOLAR								292,00					292,00
TOTAL PRESUPUESTADO	2.157,00	2.157,00	2.157,00	2.157,00	2.157,00	2.157,00	2.157,00	2.449,00	2.157,00	2.157,00	2.157,00	3.957,00	27.976,00
SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN													
SUELDO BÁSICO	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.600,00
APORTE PATRONAL IESS	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	1.104,00
FONDOS DE RESERVA	66,60	66,60	66,60	66,60	66,60	66,60	66,60	66,60	66,60	66,60	66,60	66,60	800,00
DÉCIMA TERCERA REMUNERACIÓN O BONO NAVIDEÑO												800,00	800,00
DÉCIMA CUARTA REMUNERACIÓN O BONO ESCOLAR								292,00					292,00
TOTAL PRESUPUESTADO	958,60	958,60	958,60	958,60	958,60	958,60	958,60	1.250,60	958,60	958,60	958,60	1.758,60	12.595,20

Fuente: El autor

Elaboración: El autor

Tabla 36

Presupuesto de gestión (parte 2)

PRESUPUESTO ANUAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 Y OHSAS 18001:2007													
DYGOIL CIA. LTDA.													
2012-2013													
RUBRO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PRESUP ANUAL
BONIFICACIÓN PERSONAL DE APOYO													
BONO A JEFE DE DOCUMENTOS	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
BONO A JEFE DE HES	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
BONO A MÉDICO	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
COLABORADOR OCASIONAL O IMPREVISTO	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
TOTAL PRESUPUESTADO	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	6.600,00
CAPACITACIÓN PERSONAL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN													
CAPACITACIÓN CURSO DE AUDITOR LÍDER													
AUDITOR LÍDER ISO 9001:2008								1.500,00					1.500,00
AUDITOR LÍDER OHSAS 18001:2007								1.500,00					1.500,00
TOTAL PRESUPUESTADO								3.000,00					3.000,00
CAPACITACIÓN CURSO AUDITOR INTERNO													
AUDITOR INTERNO ISO 9001:2008			500,00										500,00
AUDITOR INTERNO ISO 14001:2007			500,00										500,00
TOTAL PRESUPUESTADO			1.000,00										1.000,00
CAPACITACIÓN DE APOYO Y ACTUALIZACIÓN													
ACTUALIZACIÓN PROCESOS		500,00											500,00
ACTUALIZACIÓN MANEJO DE INDICADORES			500,00										500,00

Fuente: El autor

Elaboración: El autor

Tabla 37
Presupuesto de gestión (parte 3)

PRESUPUESTO ANUAL PARA LA GESTION INTEGRAL ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 Y OHSAS 18001:2007													
DYGOIL CIA. LTDA.													
2012-2013													
RUBRO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PRESUP ANUAL
ACTUALIZACIÓN PROYECTOS				500,00									500,00
TOTAL PRESUPUESTADO		500,00	500,00	500,00									1.500,00
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL													
MOTIVACIÓN													
MOTIVACIÓN PERSONAL QUITO	500,00			500,00			500,00			500,00			2.000,00
MOTIVACIÓN PERSONAL ORIENTE	500,00			500,00			500,00			500,00			2.000,00
TOTAL PRESUPUESTADO	1.000,00			1.000,00			1.000,00			1.000,00			4.000,00
RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS													
PERSONAL QUITO	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
PERSONAL ORIENTE	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
TOTAL PRESUPUESTADO	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
LOGÍSTICA DE GESTIÓN													
TRANSPORTE AÉREO UNIDAD DE GESTIÓN			500,00			1.000,00			500,00				2.000,00
VARIOS			500,00			1.000,00			500,00				2.000,00
TOTAL PRESUPUESTADO			1.000,00			2.000,00			1.000,00				4.000,00

Fuente: El autor

Elaboración: El autor

Tabla 38

Presupuesto de gestión (parte 4)

PRESUPUESTO ANUAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 Y OHSAS 18001:2007													
DYGOIL CIA. LTDA.													
2012-2013													
RUBRO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PRESUP ANUAL
HARDWARE Y SOFTWARE DE GESTIÓN													
2 COMPUTADORAS	1.500,00												1.500,00
1 LAPTOP	1.000,00												1.000,00
1 PROYECTOR	800,00												800,00
1 IMPRESORA	500,00												500,00
1 SOFTWARE DE GESTIÓN	1.250,00			1.250,00			1.250,00			1.250,00			5.000,00
TOTAL PRESUPUESTADO	5.050,00			1.250,00			1.250,00			1.250,00			8.800,00
SUMINISTROS DE OFICINA													
PAPELERÍA	250,00			250,00			250,00			250,00			1.000,00
ACCESORIOS	500,00			500,00			500,00			500,00			2.000,00
COPIAS	100,00			100,00			100,00			100,00			400,00
VARIOS	250,00			250,00			250,00			250,00			1.000,00
TOTAL PRESUPUESTADO	1.100,00			1.100,00			1.100,00			1.100,00			4.400,00
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL	11.815,60	5.165,60	7.165,60	9.765,60	4.665,60	6.665,60	8.015,60	8.249,60	6.915,60	8.015,60	4.665,60	7.265,60	88.371,20

Fuente: El autor

Elaboración: El autor

Diseño administrativo

Esta propuesta construida para mejorar la administración y manejo de los SG ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 de Dygoil Cía. Ltda., Para ser implementada requiere primeramente la aprobación del Directorio de la empresa.

Para cumplir con este protocolo, se realizó la respectiva validación del proceso, contando con la presencia del Gerente General, Ing. Octavio Scacco, el Gerente Administrativo Financiero, Calm. Germán Guerra y el Representante de la Dirección, Ing. Patricio Aristizábal como persona encargada del manejo actual de la gestión. Procedimiento que quedo oficialmente documentado en el acta de validación evidenciado en el anexo 5.

Con la decisión de poner en práctica lo planteado, la segunda parte es la socialización de la misma con el Consejo Técnico de Gestión, donde se empezará con los procesos de recuperación de compromiso y liderazgo.

La última parte se refiere a la planeación de la asignación de recursos detallado en el presupuesto de gestión, de tal manera que ya estén considerados en la programación de ingresos y egresos generales proyectados para el año 2012.

Determinación de impactos

Impacto económico. La propuesta de mejora incide positivamente a favor de la economía de la empresa, porque consolida integralmente toda la estructura de los SG, permitiendo reforzar los mecanismos de detección, eliminación y control de gastos excesivos a causa de malas prácticas operacionales.

De igual manera, fortalece la aplicación de los sistemas de prevención, generando ahorros considerables en bien de la organización, cuantificables en la disminución de pagos de indemnizaciones ambientales, laborales y legales.

Tabla 39
Cuantificación del impacto económico

<i>¿Cómo considera usted que sería el impacto económico a favor de la empresa, debido a la implementación de la propuesta de mejora?</i>			
<i>Directivo / Criterio</i>	<i>Alto (3)</i>	<i>Medio (2)</i>	<i>Bajo (1)</i>
Gerente General	3	-	-
Gerente Financiero	-	2	-
Representante de la Dirección	3	-	-
<i>Sub total</i>	<i>6</i>	<i>2</i>	<i>0</i>
<i>Total</i>	<i>6+2+0 = 8 / 3 = 2.6</i>		

Fuente: Encuesta cuantificación de impactos

Elaboración: El Autor

Impacto social. La propuesta beneficia a todo el RRHH de la empresa, desde altos ejecutivos hasta obreros de patio; los procesos de motivación, capacitación y formación sugeridos generan el deseo de auto superación personal, en un ambiente saludable donde existe mutuo reconocimiento de las partes.

Cuando el trabajador está satisfecho y aprovecha las oportunidades de crecimiento que le brinda la empresa, los impactos se amplían a la sociedad que le rodea, aumentando su radio de acción hacia la familia, compañeros, clientes, proveedores, el resto del medio en que vive.

Tabla 40
Cuantificación del impacto social

<i>¿Cómo cree usted que sería el impacto social en el personal de la empresa debido a la implementación de la propuesta mejora?</i>			
<i>Directivo / Criterio</i>	<i>Alto (3)</i>	<i>Medio (2)</i>	<i>Bajo (1)</i>
Gerente General	3	-	-
Gerente Financiero	-	-	1
Representante de la Dirección	3	-	-
<i>Sub total</i>	<i>6</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
<i>Total</i>	<i>6+0+1 = 7 / 3 = 2.3</i>		

Fuente: Encuesta cuantificación de impactos

Elaboración: El Autor

Impacto cultural. El objetivo de la solución no es reestructurar los sistemas para que se cumplan los estándares como requisito o obligación; sino encaminar a la gestión de manera que impacte sosteniblemente en la cultura interna de la gente, donde los principios de gestión técnico administrativa de sus responsabilidades habituales, se conviertan en una filosofía de vida, dentro y fuera de la organización.

Tabla 41
Cuantificación del impacto cultural

<i>¿De qué manera cree usted, que la propuesta de mejora planteada, impactará positivamente para la generación y establecimiento de la cultura corporativa de Dygoil Cía. Ltda.?</i>			
<i>Directivo / Criterio</i>	<i>Alto (3)</i>	<i>Medio (2)</i>	<i>Bajo (1)</i>
Gerente General	3	0	-
Gerente Financiero	3	0	-
Representante de la Dirección	3	0	-
<i>Sub total</i>	<i>9</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Total</i>	<i>9+0+0 = 9 / 3 = 3.0</i>		

Fuente: Encuesta cuantificación de impactos

Elaboración: El Autor

Impacto ecológico. La intención de la propuesta es mejorar el manejo y la administración de los SG implementados en Dygoil, dentro de ellos está el SGA ISO 14001:2004.

Al reestructurar estratégicamente todos los pilares de la gestión integral, se está fortaleciendo con la misma intensidad la manera de gestionar el sistema de prevención del medio ambiente, cuyo impacto es directamente absorbido por la naturaleza cuando en la organización se empieza a establecer filosofías de protección ambiental corporativa, cuyas prácticas se extenderán a la vida cotidiana del trabajador.

El concepto de prevención ambiental empresarial, tiene como objetivo impactar profundamente en la conciencia de las personas que trabajan en la empresa y para la empresa; a tal punto que cada actividad realizada por ellos trate de no comprometer el entorno de las generaciones futuras.

Tabla 42
Cuantificación del impacto ecológico

<i>¿Cómo considera usted que sería el impacto ecológico en todas las partes interesadas, debido a la implementación de la propuesta de mejora en Dygoil Cía. Ltda.?</i>			
<i>Directivo / Criterio</i>	<i>Alto (3)</i>	<i>Medio (2)</i>	<i>Bajo (1)</i>
<i>Gerente General</i>	-	2	-
<i>Gerente Financiero</i>	-	2	-
<i>Representante de la Dirección</i>	3	-	-
<i>Sub total</i>	3	4	0
<i>Total</i>	$3+4+0 = 7 / 3 = 2.3$		

Fuente: Encuesta cuantificación de impactos

Elaboración: El Autor

Análisis general de los impactos determinados. En la tabla 43 se observa el resumen de todos los impactos detectados; llegando a la conclusión que a nivel general, el impacto positivo a favor de la empresa, debido a la implementación de la propuesta es alto.

Tabla 43
Resultado de la cuantificación de impactos

<i>Impacto</i>	<i>Calificación</i>	<i>Descripción</i>	<i>Leyenda</i>
<i>Impacto económico</i>	2.6	Alto	Alto (3) Medio (2) Bajo (1)
<i>Impacto social</i>	2.3	Medio	
<i>Impacto cultural</i>	3.0	Alto	
<i>Impacto ecológico</i>	2.3	Medio	
<i>Total</i>	$2.6 + 2.3 + 3.0 + 2.3 = 10.2 / 4 = 2.55$		
<i>Descripción</i>	2.55 = Alto		

Fuente: Encuesta cuantificación de impactos

Elaboración: El Autor

Validación de la propuesta

Como se determinó en la investigación, que la aplicación de la propuesta de mejora depende directamente de la AD de Dygoil, el investigador seleccionó al gerente general, al gerente administrativo financiero y al representante de la dirección como los ejecutivos más indicados para validar este proceso; los ejecutivos son:

Ing. Octavio Scacco Franco - Gerente General.

Calm. Germán Guerra Navarrete – Gerente Administrativo Financiero

Ing. Patricio Aristizábal Viteri – Representante de la Dirección

Con la participación conjunta de los directivos mencionados y el investigador, se llevó a cabo reuniones para analizar detalladamente la propuesta, se utilizó mecanismos de comunicación bidireccionales para consolidar todas las inquietudes que surgieron de cada una de las partes. Mediante estas reuniones se logró unificar criterios y conceptos fundamentales, que permitieron validar unánime y positivamente el trabajo.

El mecanismo de validación fue el siguiente:

- Primera reunión, el investigador entregó la propuesta impresa, y explica detalladamente el contenido de la misma a los tres ejecutivos mencionados.
- Una vez analizada se realizó una segunda reunión donde se analiza a profundidad y con más criterio; se discuten algunos detalles del contenido, proceso por el cual aparecen algunas observaciones y sugerencias de fondo y forma.
- Se hacen las correcciones pertinentes, se documenta en el texto lo sugerido y se presenta a los interesados en una tercera reunión. En la misma los participantes se muestran muy conformes.

Para dejar constancia de la actividad encomendada, se documentó las inquietudes de los ejecutivos encargados.

- La propuesta mencionada si abarca todos los aspectos positivos y negativos descubiertos en el análisis situacional.
- Una vez analizada la situación actual y la propuesta de mejora, los participantes aceptaron la implementación de la misma.
- Se confirmó de manera unánime que el principal protagonista del problema y la solución es la alta dirección.
- Se resume que la propuesta de mejora es una herramienta que servirá para consolidar nuevamente el compromiso adquirido hace algunos años atrás.
- La propuesta servirá como puente generador de la cultura corporativa.
- La propuesta servirá para involucrar de manera activa a la alta dirección, ayudará en la gestión del recurso humano, mejorará la comunicación, impulsará la motivación y capacitación a través de técnicas de control operativo y económico; determinadas, con la creación del departamento de gestión y comunicación representado por algún alto ejecutivo.
- La propuesta enfoca de manera clara y técnica que debe existir la convicción de que los SG son inversión y no gasto.
- La propuesta conduce a la unificación de criterios estratégicos de la alta dirección.
- La propuesta presenta de manera clara los objetivos que persiguen la implementación de los SG.

Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta

A través de toda la investigación ha sido posible contestar cada una de las preguntas planteadas, estas están documentadas al finalizar el capítulo IV, es por eso que en esta parte, solo se detallan de manera sintetizada algunas de ellas.

¿Cuáles son las principales incidencias que han generado en Dygoil Cía. Ltda., la implementación y certificación de los SG ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001?

Las incidencias han sido contestadas a lo largo del capítulo IV en donde se analizan e interpretan los resultados de la investigación primaria realizada, se destaca lo siguiente:

- Pérdida del compromiso y colaboración para con los SG por parte de la alta gerencia y de todo el personal de la empresa.
- Existe desigualdad de conocimientos entre el personal de la empresa, las personas que asistieron a ISO 9000 conocen más del proceso; gran parte desconocen los conceptos fundamentales de la gestión; este particular tiene mayor incidencia en la AD.
- Los sistemas implementados no se han convertido en herramientas cotidianas de trabajo.
- Los objetivos anuales de calidad no están concatenados con los resultados obtenidos.
- No existe motivación en todos los niveles de la organización derivada de los SG, lo que se convierte en uno de los problemas más críticos de la empresa, esto hace que el rendimiento productivo de la empresa sea mínimo.

¿Cuáles son las posibles consecuencias para la empresa, si no cuenta o pierde las certificaciones internacionales?

Resumiendo se podría indicar que en el caso de que la empresa no cuente con las certificaciones, tendría un grupo limitado de clientes a las cuales podría ofertar sus servicios, la empresa no sería competitiva en el mercado, y sus ingresos se verán afectados de manera drástica.

¿Cuán motivado está el personal de Dygoil para que el cumplimiento de estos estándares se convierta en motivo de cultura organizacional?

El capítulo IV con los resultados presentados muestra claramente que el personal no está motivado y por tanto no ha incluido dentro de su cultura organizacional estos estándares de gestión.

¿Cómo está actualmente la predisposición y el compromiso de colaboración del personal hacia los sistemas de gestión implementados en Dygoil Cía. Ltda.?

En el capítulo IV se manifiesta la ausencia del compromiso y predisposición que tiene el personal, así mismo se determina que no existe colaboración con los SG implementados en la empresa.

CONCLUSIONES

1. El sentido de compromiso y colaboración para los sistemas de gestión de Dygoil Cía. Ltda., está prácticamente perdido en todo el personal de la empresa, principalmente en los niveles ejecutivos como: gerente general, alta dirección, gerentes de proyecto y jefes departamentales.
2. El representante de la dirección no cuenta con el liderazgo suficiente para implementar adecuadamente los procesos legislados en los sistemas de gestión.
3. En todos los niveles de la organización se aprecia una actitud negativa hacia los sistemas de gestión, lo que ha creado un ambiente de desgaste, rechazo y malestar colectivo generado por la carencia total de motivación.
4. No existe unificación de criterios ejecutivos de gestión, lo que impide que los miembros de la alta dirección no hablen el mismo idioma con relación a los sistemas ISO y OHSAS de la empresa.
5. La alta dirección no tiene suficiente conocimiento sobre las normas internacionales utilizadas, tanto de las normas certificables como: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, como de las no certificables y de apoyo: ISO 9000, ISO 9004, ISO 19000 entre otras. Situación que genera conceptualizaciones erróneas sobre lo que realmente persiguen los sistemas de gestión.
6. Parte de la alta dirección considera a los sistemas de gestión como sinónimo de rentabilidad económica inmediata, dejando a un lado el verdadero significado que se enfoca a la estandarización de procesos para obtener mejores productos y servicios.

7. La gestión ambiental, de calidad, seguridad y salud en el trabajo de Dygoil Cía. Ltda., no forma parte de la gestión general.
8. La mayoría de documentos, registros, indicadores, procesos, procedimientos y manuales, provenientes de los sistemas de gestión de Dygoil Cía. Ltda., solamente se los utiliza en ocasiones especiales, principalmente cuando se acerca una auditoría.
9. La información proveniente de los indicadores de gestión no se la toma en cuenta para la toma de decisiones estratégicas, operativas ni administrativas.
10. Los objetivos anuales de calidad no tienen compatibilidad con los objetivos generales de la organización.
11. Dygoil Cía. Ltda., todavía no cuenta con una cultura de gestión empresarial establecida; los estándares ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS, se cumplen por obligación, no como parte de una filosofía organizacional sostenible.
12. A pesar de que las empresas estatales no exigen a sus proveedores de servicios sistemas de gestión certificados, Dygoil Cía. Ltda., tiene que mantener inexorablemente sus certificaciones, ya que las compañías privadas a las que también presta servicios sí las exigen.
13. No todo el personal de la empresa está involucrado en los sistemas de gestión, falta la integración de recursos humanos, financiero, contabilidad, legal, administración, secretarías y personal de servicios.
14. Casi todo el personal expresa gran preferencia por un solo sistema de gestión que es ISO 9001; restando importancia a ISO 14001 y OHSAS 18001.

15. Como no se involucró a todo el personal desde el principio de las implementaciones, las personas que ingresaron después no cuentan con el mismo grado de conocimiento que los primeros.
16. El talento humano no está manejando profesionalmente, el personal no se siente motivado en ningún nivel de la organización, el departamento de recursos humanos no se ha involucrado con los procesos ISO y OHSAS de la empresa.
17. La falta de motivación al personal luego de alcanzar la certificación ISO 9001:2000 marcó el inicio de la mayoría de problemas de los sistemas de gestión de Dygoil, evidenciados en las fases subsiguientes del mismo sistema de gestión de calidad, como en todos los procesos requeridos de ISO 14001 y OHSAS 18001.
18. Dygoil Cía. Ltda., no cuenta con un departamento exclusivo para la administración de la gestión integral de la calidad, control ambiental y seguridad y salud de los trabajadores. Estas funciones se las asigna aleatoriamente a varios profesionales dependiendo de la carga de trabajo que tienen en ese momento.
19. No existen mecanismos adecuados creados para comunicar y difundir políticas, cultura y filosofía empresarial, que permitan eliminar paradigmas, comentarios y conceptos equivocados de la gestión.
20. Existe considerable diferencia de criterios entre: alta dirección, financiero, contabilidad, seguridad, salud y gerentes de proyecto, sobre los costos de la gestión.
21. El costo de la gestión no es un factor que pueda poner en peligro la implementación, certificación y/o mantenimiento de estos sistemas; el problema radica en la carencia de procedimientos financiero contables adecuados que permitan manejar técnicamente la parte económica de la gestión.

22. La organización no cuenta con análisis costo beneficio donde se pueda identificar claramente la recuperación de inversiones realizadas para cumplir los parámetros de calidad, ambientales, de seguridad y salud en el trabajo. Esta situación genera malas interpretaciones, haciendo pensar que todo se transforma en gasto.
23. A pesar de los problemas identificados en la investigación, todos los niveles de la organización son conscientes que se necesita de un cambio inmediato, el cual depende de la participación y el compromiso de cada uno de los miembros que hacen la empresa.
24. Debido a la implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001, Dygoil Cía. Ltda., hoy en día es una empresa más ordenada, con mejor estructura organizativa y mejores prácticas de producción, seguimiento y control.
25. La implementación de los sistemas de gestión: ambiental ISO 14001, de seguridad y salud en el trabajo OHSAS 18001 en Dygoil Cía. Ltda. le ha permitido a la empresa disminuir considerablemente el número de: derrames de petrolero crudo, accidentes de trabajo, ausentismo laboral, enfermedades tropicales, entre otras.

RECOMENDACIONES

1. Conservar la firmeza necesaria al momento de aplicar el estilo de dirección autocrático y liderazgo autoritario, hasta recuperar el compromiso esperado de la alta dirección.
2. Renovar al actual representante de la dirección y empoderarlo de tal manera para que vuelva tener el liderazgo con el que se implementó de ISO 9001:2000.
3. Implementar políticas efectivas de motivación, basadas en la satisfacción, capacitación y formación del personal; que permitan eliminar actitudes negativas y generar factores de fidelidad empresarial.
4. Impulsar programas de formación de ejecutivos en temas relacionados a: gerencia, técnica de administración contemporánea, manejo del recurso humano, entre otras; lo que permitirá que la alta dirección unifique criterios globales de gestión.
5. Implementar planes continuos de capacitación relacionados con las normas internacionales: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 y sus normas de apoyo como ISO 9000, ISO 9004, ISO 1900, entre otras, tanto como nivelación y/o actualización de conocimientos.
6. Contratar un experto en gestión, que motive al personal mediante cursos o seminarios para eliminar el concepto de que ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 son sinónimos rentabilidad económica inmediata.

7. Incluir dentro de la gestión general de la compañía la gestión de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo.
8. Rediseñar conjuntamente con el usuario, documentos, registros, manuales y procesos, para que la información que se alimente en estos sea utilizada como herramienta habitual de su trabajo diario.
9. Reestructurar los indicadores estratégicos de gestión, de tal manera que los datos recopilados se conviertan en instrumentos indispensables para la toma de decisiones corporativas.
10. Explicar a los gerentes de proyecto sobre la responsabilidad de la elaboración de los objetivos anuales de calidad, los cuales deben ser aprobados por alta dirección y el consejo técnico de sistemas de gestión, los cuales deben tener compatibilidad con los objetivos estratégicos generales.
11. Proveer los recursos humanos, tecnológicos y económicos necesarios para poder cumplir con todos los requisitos legislados en los sistemas de gestión, para que sean utilizados como elementos de la filosofía y de la cultura corporativa y no como obligación.
12. Unirse con las otras compañías petroleras prestadoras de servicios privadas, para comprometer al estado ecuatoriano a que incentive a las organizaciones certificadas, de tal manera, que el valor agregado proveniente de los sistemas certificados, sea una fortaleza al momento de presentar una oferta de trabajo.
13. Motivar a la participación de todo el personal de la empresa en los procesos que requieran los sistemas de gestión de Dygoil Cía. Ltda.
14. Implementar mecanismos de difusión de la cultura ambiental, de seguridad y salud en el trabajo, para que todo el personal de la

empresa acepte voluntariamente que ISO 14001 y OHSAS 18001 tienen igual importancia que ISO 9001.

15. Nivelar al personal que lo requiera, sobre conocimientos relacionados con sistemas de gestión, en especial a los que por diferentes razones no participaron desde el inicio de la implementación de ISO 9001:2000.
16. Reestructurar todo el departamento de recursos humanos, estableciendo funciones y responsabilidades que permitan generar factores mutuos de satisfacción entre las posibilidades de la empresa y las expectativas del trabajador; mediante la implementación adecuada de planes de motivación, que reconozcan el trabajo realizado e incentiven a hacerlo mejor.
17. Reconocer e incentivar al equipo de profesionales que siempre ha estado liderando los procesos requeridos por los sistemas de gestión, por ser el grupo que ha sacado adelante los sistemas implementados.
18. Crear un departamento de gestión y comunicación, el cual debe tener autoridad, empoderamiento, independencia y autonomía para poder planear, decidir, ejecutar y controlar todos los aspectos relacionados con la gestión integral; este debe de contar con recursos humanos, económicos y tecnológicos propios.
19. Difundir constantemente las políticas de gestión, no solamente cuando se acerca una auditoría; este proceso debe hacérselo espontáneamente sin necesidad de que se presente una ocasión especial; puede apoyarse en medios de información masiva como internet, correo electrónico entre otras, pero la mejor herramienta es el ejemplo que demuestre el inmediato superior y la alta dirección.

20. Capacitar al personal del departamento financiero y de contabilidad en temas relacionados con los sistemas de gestión que tiene la empresa, y disponer la participación activa de todo su personal. De esta manera, podrán colaborar en el manejo profesional de la parte económica financiera de la gestión.
21. Incluir en el presupuesto de gestión solamente los rubros específicos del departamento, y no montos de otras unidades de la organización los cuales pertenecen a centros de costos diferentes, así sean similares.
22. Cuantificar detalladamente, y difundir lo que ha ahorrado la empresa por concepto de prevención de la seguridad y salud de los trabajadores, prevención del medio ambiente y prevención de los errores de producción; para eliminar el paradigma que conceptualiza a los sistemas de gestión como un gasto y no como una inversión.
23. Aprovechar que el personal está consciente del problema existente y del interés demostrado en colaborar con la solución.
24. Socializar permanentemente y profesionalmente al personal de Dygoil Cía. Ltda., en todos sus niveles, sobre las ventajas que los sistemas de gestión generan en la organización.
25. Asignar cumplidamente todos los recursos necesarios, para que los parámetros establecidos y requeridos por los sistemas de gestión de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo, implementados en Dygoil, se cumplan tal como están legislados.

BIBLIOGRAFÍA

- AENOR. (2000). *Norma Internacional ISO 9001. Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos*. Argentina: Instituto Argentino de Normalización y Certificación.
- AENOR. (2008). *Norma Internacional ISO 9001. Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos*. Argentina: Instituto Argentino de Normalización y Certificación.
- AENOR. (2004). *Norma Internacional ISO 14001. Sistema de Gestión Ambiental – Requisitos*. Argentina: Instituto Argentino de Normalización y Certificación.
- AENOR. (2004). *Norma Internacional OHSAS 18001. Sistema de Gestión DE LA Seguridad y la Salud en el Trabajo – Requisitos*. Argentina: España: Ediciones AENOR.
- Butteriss, M. (2000). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Barcelona: Ed. EDIPE.
- Casado, J y Lavin A. (1999). Los Recursos Humanos En El Tercer Milenio. *Revista Capital Humano*. Nº 118, 1999. Madrid. Ed. Capital Humano.
- Crosby, Philip B. (1997). *La Calidad no Cuesta*. México. Editorial: CECSA.
- Crosby, Philip B. (1990). *Hablemos de Calidad*. Editorial: Mcgraw-hill.
- Crosby, Philip B. (1991). *Liderazgo. El Arte de Convertirse en un Buen Gerente*. Madrid. Editorial: McGraw Hill.
- Crosby, Philip B. (1997). *La Calidad y Yo*. Editorial: Pearson.
- Deming, W. Edwards. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida De la Crisis*. Madrid: Editorial Díaz De Santos S.A.
- Deming, W. Edwards. (2000). *La nueva economía para la industria el gobierno y la educación, 2da edición*. Editorial MIT Press.
- Diccionario Manual de Sinónimos y Antónimos de la Lengua Española Vox. (2007). Larousse Editorial S.L.
- Diccionario Enciclopédico Vox 1*, (2009), Larousse Editorial, S.L.
- Dygoil. (2010). *Manual de Gestión de Calidad*. Ecuador: Dygoil Cía. Ltda.
- Dygoil. (2010). *Manual de Gestión Ambiental*. Ecuador: Dygoil Cía. Ltda.

- Dygoil. (2010). *Manual de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Ecuador: Dygoil Cía. Ltda.
- Dygoil. (2010). *Lista Maestra Integrada de Indicadores*. Ecuador: Dygoil Cía. Ltda.
- Dygoil. (2006). *Revista Dygoil 15 años*. Quito 03, 2016.
- Dygoil. (2011). *Revista Dygoil 25 años*. Quito 03, 2011.
- Feigenbaum, Armand. (1992). *Control Total de la Calidad*. Editorial: CECSA.
- Gallardo, A. y Alonso, E. (1996). *El factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad*. México: Gestión y Estrategia, N° 10. Ed. UAM-A.
- García, R. (1999). *Formulación Estratégica: Un Enfoque Para Directivos*. La Habana: Ed. Felix Varela
- Harrington. H, James. (1990). *El Coste de la Mala Calidad*. Madrid. Editorial: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Ishikawa, Kaoru. (2003). *¿Qué es el Control Total de la Calidad?* Editorial: Norma.
- Ishikawa, Kaoru. (2010). *Vintage Fabric Accessories*. Editorial: Antique Collectors Club Ltd.
- Juran, Joseph. (1990). *Juran y la Planificación Para la Calidad*. Editorial: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Secretaría del ISO/TC 176 /SC2. (2008). *Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basada en procesos para los sistemas de gestión*. Suiza.
- Shomberger, Richard. (1986). *Manufactura de clase mundial. Aplicando las lecciones de la simplicidad*. Editorial: Free Press.
- Werther, W. y Davis K. (2001). *Administración De Personal Y Recursos Humanos 5ta Edición*. México: Ed. Mc. Graw Hill.
- Wheta Barbara, Mills Chuck, Carnell Mike. (2004). *Seis Sigma. Una parábola sobre el camino hacia la excelencia y una "empresa esbelta"*. Bogotá: Editorial: Norma.

LINCOGRAFÍA

Arana, Walter. (08/2003). *Motivación*. Recuperado el 1 de mayo del 2010 de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/motivacion.htm>

Baguer, A. (2001). *El nuevo modelo de organización empresarial*. Recuperado el 4 de mayo de 2010 de <http://www.sht.com>.

Cortes, Andrea. (2011). *Motivación laboral en la empresa de servicios*. . Recuperado el 12 de abril del 2009 de <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml/biblio/>

Cuevas, Danilo. (12/2010). *La calidad, una realidad exitosa para las empresas*. Recuperado el 12 de diciembre de 2010 de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-como-condicion-ineludible-de-las-empresas.htm>

Escalona, Ivan. (2010). *La filosofía de la calidad*. Recuperado el 3 de junio de 2010 de <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/ger/gestion-administrativa-frente-a-la-calidad-total.htm>

Garcia, P. (2002). *Costo de la calidad y la mala calidad*. Recuperado el 4 de mayo de 2010 de http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n1/calidad.htm

Gross, Manuel. (08/11/2008). *Diez recomendaciones para motivar al personal*. Recuperado el 4 de mayo de 2010 de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/315984/Diez-recomendaciones-para-motivar-a-su-personal.html>

Jiménez, Daniel. (2011). *6 Guías para implementar su sistema de gestión de calidad ISO 9001*. Recuperado el 4 de mayo de 2011 de <http://www.pymesycalidad20.com/6-guias-para-mejorar-su-sistema-de-gestion-de-la-calidad-iso-9001.html>

Lamas, Diego. (2011). *Motivación de equipos de trabajo*. Recuperado el 8 de agosto de 2011 de <http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml>

Lorenz, Mary. (2011). *Cómo no motivar empleados: 10 costumbres gerenciales que deben erradicarse*. Recuperado el 8 de agosto de 2011 de <http://msn.empleoscb.com/CBMiniSite/SharedPages/PrinterFriendlyArticle.aspx?articleID=567>

Migue, Ingeniero. (2011). *Sobre el compromiso gerencial*. Recuperado el 12 de agosto de 2011 de <http://www.forjainternacional.com/liliana/tonitto/sobre-el-compromiso-gerencial/>

Mora, Carlos. (2004). *La importancia de ser un buen gerente*. Recuperado el 13 de abril de 2011 de http://www.degerencia.com/articulo/la_importancia_de_ser_un_buen_gerente_1

Muñiz, Rafael. (2009). *Marketing en el siglo XXI*. Recuperado el 20 de agosto de 2010 de <http://www.marketing-xxi.com/politica-de-motivacion-y-remuneracion-de-vendedores-.htm>

Muro, Pedro. (2010). *Deming. El nuevo modelo de negocio*. Recuperado el 14 de febrero de 2010 de <http://arpcalidad.com/deming-el-nuevo-modelo-de-negocio/>.

Nieto, Carmen. (7 y 8/09/2006). *Comparación entre los modelos de gestión de calidad total EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige, situación frente a la ISO 9000*. Recuperado el 8 de agosto de 2011 de http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/efqm_comparacion.pdf&%5d

Pemex. (2008). *Importancia estratégica de la administración y certificación de la calidad*. Recuperado el 14 de agosto de 2010 de <http://www.ref.pemex.com/octanaje/pemref15.htm>.

Pintavalle, Robert. (2009). *Mejorar un sistema de gestión de no conformes*. Recuperado el 8 de agosto de 2011 de <http://asq.org/quality-progress/2009/01/back-to-basics/volviendo-a-los-fundamentos-mejorar-un-sistema-de-gestin-de-no-conformes.html>

Posada, Gustavo. (2007). *Qué y para qué la certificación ISO*. Recuperado el 7 de julio de 2009 de http://www.degerencia.com/articulo/que_y_para_que_la_certificacion_iso.

Rodríguez, Emma. (2011). *El liderazgo y sus estilos*. Recuperado el 14 de enero de 2011 de <http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml>

Rojas, Daniel. (10/2003). *Teorías de la calidad. Orígenes y tendencias de la calidad total*. Recuperado el 8 de agosto de 2011 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>

Rubinsztein, Gustavo. (2011). *Motivación e Incentivos no monetarios en el trabajo*. Recuperado el 8 de agosto de 2011 de <http://www.endeavor.org.uy/Documentos/Motivacion/Incentiv/no/monetarios/en/el/Trabajo.pdf>

Rubio, Juan Carlos. (2011). *La polémica ISO 18000 - OHSAS 18001 - Directrices de la OIT*. Recuperado el 8 de agosto de 2011 de <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?idarticulo=272>

Sánchez, Agustín. (05/2010). *OHSAS 18001:2007*. Recuperado el 9 de agosto de 2011 de <http://www.scsmt.cat/Upload/Documents/2/9/297.pdf>

Salazar, Adafrancis. (26/12/2007). *Gerencia y motivación clave del éxito*. Recuperado el 15 de marzo de 2011 de <http://www.degerencia.com/area.php?areaid=10275>

Salom, Gerardo. (2011). *Incentivos laborales: compromiso empresarial, las siete reglas básicas*. Recuperado el 23 de abril de 2011 de <http://www.revistainterforum.com/spanol/articulos/040102negocios.html>

Siles,Hugo. (29/04/2002). *¿Cómo motivar al trabajador?* Recuperado el 3 de agosto de 2010 de <http://nuevaeconomia.com.bo/productos/revista-articulos/publicaciones-especiales/guias/%C2%BFcomo-motivar-al-trabajador/>

Suton, C. (2011). *Capacitación del personal*. Recuperado el 27 de septiembre de 2011 de <http://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-y-capacitacion/desarrollo-y-capacitacion.shtml>

Ubierna, Andres. (2011). *¿Qué La relación hay entre el estilo gerencial y el compromiso de la gente?*. Recuperado el 27 de septiembre de 2011 de <http://www.youtube.com/watch?v=y2TPOyyqta8>

Talavera, R. (07/01/2011). *La motivación de los recursos humanos como reflejo de la situación interna de cada organización*. Recuperado el 27 de septiembre de 2011 de <http://ceeitvr.blogspot.com/2011/01/la-motivacion-de-los-recursos-humanos.html>

Vásquez, Marcelo. (03/04/2007). *La Calidad, el concepto actual que debe ser manejado adecuadamente por los gerentes y funcionarios de toda organización*. Recuperado el 27 de septiembre de 2011 de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/concepto-de-calidad-y-como-debe-ser-manejado-por-funcionariosy-gerentes.htm>

Vásquez, Marcelo. (13/04/2007). *¿Líderes o gerentes para la búsqueda eficaz de la calidad organizacional?*. Recuperado el 27 de septiembre de 2011 de http://www.degerencia.com/articulo/lideres_o_gerentes_para_la_busqueda_eficaz

Vásquez, Marcelo. (2008). *¿Su Sistema de Calidad falló...?*. Recuperado el 27 de septiembre de 2011 de <http://www.degerencia.com>

Vázquez, María. (2008). *El SGC como herramienta del cambio organizacional*. Recuperado el 14 de octubre de 2011 de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/mujeres/sistema.com>

Vecino, José. (2011). *Motivar, comprometer, retener*. Recuperado el 26 de septiembre de 2011 de <http://www.jobmanagementvision.com/articulos-motivar-comprometer-y-retener.html>

Yturalde, Ernesto Asociados. (2011). *Plan de carrera*. Recuperado el 26 de septiembre de 2011 de <http://www.plandecarrera.com>

Zepeta, Ajendra. (08/08/2011). *Motivación, liderazgo y comportamiento organizacional*. Recuperado el 25 de septiembre de 2011 de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1941-motivacion-liderazgo-y-comportamiento-organizacional.html>

Otros

Como tener el compromiso del Líder. (07/12/2010). Recuperado el 6 de enero de 2010 de <http://comoserlider2010.wordpress.com/2010/12/07/como-tener-el-compromiso-del-lider/>

Concepto y estilos de liderazgo. (2010). Recuperado el 7 de enero de 2010 de <http://www.creacionescios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>

Diccionario de la lengua española. (2011). Recuperado el 9 de diciembre de 2011 en <http://www.wordreference.com/definicion/incidencia> .

Equipos de workover. (2010). Recuperado el 9 de enero de 2010 de <http://www.santoniointernacional.com/equipos/workover.html>

Estilos de dirección. (2011). Recuperado el 9 de enero de 2011 de http://www.galeon.com/personalwebanna/Tema_5/Estilos_direccion.htm

Estilos de dirección. (2011). Recuperado el 9 de enero de 2011 de [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-28.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-28.htm)

Estilos de liderazgo. (2011). Recuperado el 10 de enero de 2011 de <http://manuelgross.bligioo.com/content/view/234835/Cinco-estilos-de-liderazgo.html>

Gestión de la calidad. Conceptos y filosofías. (2011). Recuperado el 6 de enero de 2010 de <http://es.scribd.com/doc/2628724/GESTION-DE-LA-CALIDAD-CONCEPTOS-Y-FILOSOFIAS>

Gestión de personal. (2011). Recuperado el 6 de agosto de 2011 de http://www.articulosinformativos.com/Gestion_de_personal-a942959.html

Las ventajas de ISO 9000. (2010). Recuperado el 20 de mayo de 2010 de www.normas9000.com

Motivación. (2010). Recuperado el 8 de agosto de 2010 de <http://www.degerencia.com/area.php?areaid=10275>

Plan de Carrera. (2011). Recuperado el 6 de enero de 2010 de <http://www.mitecnologico.com/Main/PlanDeCarrera>

The free dictionary (2009). Recuperado el 6 de enero de 2010 de <http://es.thefreedictionary.com/incidencias>

ANEXOS

Anexo 1:

Encuestas

Por motivos de espacio solo se presenta una sola encuesta como modelo, la dirigida a los gerentes de proyecto. Las totalidad de las mismas están incorporadas en un archivo digital que incorporado al trabajo de investigación.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE PROYECTO

CÓDIGO: ENCGEP-01 PROYECTO: Fecha:.....

Objetivo:

Recopilar información, sobre las múltiples incidencias, que generó en el los gerentes de proyecto, la implementación de: **ISO: 9001-2000, ISO: 14001-2004 y OHSAS: 18001-2007**; con la finalidad, de identificar la situación actual de Dygoil Cía. Ltda., y construir una propuesta de cambio y mejoramiento de estos sistemas de gestión.

Instrucciones:

Encierre en un círculo o marque con una X la respuesta, que según su criterio, conteste lo que solicita el enunciado de la pregunta, La encuesta consta de dos partes, la primera parte, se orienta a información sobre cómo están los sistemas ISO y OHSAS en la

actualidad, y la segunda parte, se encamina a cómo usted quisiera que estén. Se recomienda contestar con sinceridad e imparcialidad.

1. ¿Desde cuándo usted participó activamente en los sistemas de gestión ISO u OHSAS de Dygoil Cía. Ltda.?

- a) Desde el inicio de la implementación de ISO: 9001-2000.
- b) Desde el inicio de la implementación de ISO. 14001:2004.
- c) Desde el inicio de la implementación de OHSAS: 18001-2007.
- d) Cuando uno o varios sistemas ya estaban implementados.
- e) No participo en estos sistemas.

No	Pregunta	ISO 9000	ISO 14000	OHSAS 18000	Ninguna
2.	¿A qué proceso de implementación le gusto más asistir?				
3.	¿De cuál o cuáles sistemas de gestión es usuario usted en la actualidad?				
4.	¿Qué sistema de gestión le agrada más a usted en la actualidad?				
5.	¿Según usted, en la implementación de qué sistema de gestión existió mayor compromiso del personal?				
6.	¿Según usted, en la implementación de qué sistema de gestión existió menor compromiso del personal?				
7.	¿Qué sistema de gestión le ha servido más a usted en la realización de su trabajo?				
8.	¿Qué sistema de gestión le ha servido más a usted en el desenvolvimiento de su vida personal?				
9.	¿Según usted, en la implementación de qué sistema de gestión existió mayor liderazgo?				

10. ¿Cree usted, que el personal de Dygoil Cía. Ltda., ha perdido el sentido de colaboración y compromiso para con los sistemas ISO y OHSAS de la empresa?

- a) Si
- b) No

11. ¿Según usted, cuál fue el mayor temor que experimentó en los procesos de implementación y certificación de estos sistemas?
- a) Perder el trabajo
 - b) Quedar mal ante los demás
 - c) No poder cumplir las exigencias
 - d) No certificar el día preciso
 - e) Que le levanten una NC
 - f) Ninguna
 - g) Todos
12. ¿Cada qué tiempo revisa usted, los documentos de los sistemas de gestión de Dygoil Cía. Ltda.?
- a) Siempre
 - b) Regularmente.
 - c) Al acercarse las auditorías.
 - d) En ocasiones muy especiales
13. ¿Lo que aprendió sobre ISO 9000, ISO 14000 y/u OHSAS 18000, cómo le ha servido a usted para el crecimiento de su vida profesional y personal?
- a) Mucho
 - b) Poco
 - c) Nada
14. ¿Se siente usted mejor preparado, con relación a los profesionales de su misma área que aún no manejan sistemas de gestión?
- a) Si
 - b) No
 - c) Igual
15. ¿Cree usted, que la participación activa del gerente general y de los gerentes de proyecto en la implementación de ISO 9001:2000, ayudó notablemente para lograr el resultado obtenido en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000?
- a) Mucho
 - b) Poco
 - c) Nada
16. ¿Según usted, qué tiene que ver el liderazgo del instructor en un proceso de implementación de un sistema de gestión?
- a) Del instructor depende todo el proceso de certificación.
 - b) Del instructor depende gran parte del proceso de certificación.
 - c) Del instructor depende poco.

17. ¿Si tuviera la oportunidad de volver a certificar estos sistemas de gestión, en cuál le gustaría participar?
- a) ISO: 9001:2000
 - b) ISO: 14001-2004
 - c) OHSAS 18001:2007
18. ¿Está usted consciente de las oportunidades que se generan para Dygoil Cía. Ltda., por ser una empresa certificada con ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001?
- a) Muy consciente
 - b) Poco consciente
 - c) Nada consciente.
19. ¿Cuáles serían las consecuencias para Dygoil Cía. Ltda., si perdiera o no tuviera estas certificaciones internacionales?
- a) Positivas
 - b) Negativas
 - c) Imperceptibles
20. ¿Cree que la falta de motivación al terminar de certificar ISO: 9001:2000 es la principal causa para la pérdida de interés y compromiso del personal con los sistemas de gestión?
- a) Sí, creo que esto es la principal causa de la pérdida de interés de la gente.
 - b) Sí creo que esto es una de las causas, pero no la principal.
 - c) No la considero como causa de pérdida de interés.
21. ¿Cree usted que la alta dirección conoce los principales conceptos de los sistemas de gestión implementados en Dygoil Cía. Ltda., o en sus empresas?
- a) Si conoce.
 - b) No conoce
 - c) Conoce poco
22. ¿Conforme están las cosas en la actualidad, cómo proyecta usted, la actitud que adoptará el personal de Dygoil Cía. Ltda., con respecto a los sistemas de gestión, de aquí a cinco años plazo?
- a) Ya existirá cultura empresarial
 - b) ISO y OHSAS se cumplirá por obligación
 - c) El personal ya no colaborará

23. ¿Con sus propias palabras ponga las incidencias que causó en su persona la implementación, manejo y mantenimiento de estos sistemas de gestión?

.....

24. ¿Con toda sinceridad, y haciendo uso de sus propias experiencias, describa claramente lo que a su criterio está fallando en el manejo de ISO y OHSAS?

.....

.....

25. ¿Sabe usted exactamente cuál es el aporte económico mensual que su proyecto destina para los sistemas de gestión de Dygoil Cía. Ltda. ?

- a) Sé exactamente
- b) Sí sé, pero no exactamente
- c) No sé

26. ¿Sabe usted exactamente cuál ha sido el incremento en el costo de producción de los servicios prestados, como consecuencia de la implementación y mantenimiento de ISO y OHSAS?

- a) Sé exactamente.
- b) Sé empíricamente.
- c) No se

27. ¿Conoce usted de algún procedimiento oficial que tenga legislado la empresa enfocado a la recuperación de costos de la gestión integral?

- a) Si conozco
- b) No conozco

28. ¿En qué áreas ha incidido la implementación de estos sistemas de gestión, dentro del proyecto que usted lidera?

.....

.....

29. ¿Si usted fuera gerente general de Dygoil Cía. Ltda., y de usted dependieran todas las acciones necesarias para que ISO y OHSAS funcione de la mejor manera, Qué acciones tomaría?

* De igual manera hágalo despacio y claramente, ya que con esto se valorará las expectativas personales que tiene el personal operativo del oriente.

.....

.....

30. Si en sus manos estuviera la decisión de motivar al personal, para que los sistemas de gestión vuelvan a tener el mismo entusiasmo anterior, cómo lo haría.

.....
.....

31. Si en sus manos estuviera decidir cómo manejar los costos ISO – OHSAS de la empresa, de qué manera lo haría.

.....
.....

32. ¿Considera usted necesario, que se debe crear un departamento debidamente estructurado, que se dedique exclusivamente a los sistemas de gestión de Dygoil Cía. Ltda. ?

- a) Si
- b) No

Anexo 2
Apreciaciones espontáneas de los usuarios

Errores que se cometen en la implementación de los sistemas de gestión

¿Según usted, cuáles son los principales errores que se cometen en la implementación de un sistema de gestión?	
Grupo	Respuesta
EXP FCC HES MED	No incluir activamente a la alta dirección en todos los procesos que demanda un sistema de gestión: asesoramiento, implementación, certificación y mantenimiento.
	No unificar desde el principio los criterios de la alta dirección, sobre conceptos, objetivos, metas y principios que persiguen los sistemas ISO y OHSAS a implementar.
	Dirigir el sistema solo a los niveles operativos.
	No incluir a todo el personal de la empresa.
	Buscar solamente un certificado y no implementar un sistema y una cultura corporativa.
	No certificar un sistema implementado
	Generar cantidades enormes de documentos.
	Acoplar la norma a la empresa y no la empresa a la norma.
	Demorarse mucho tiempo.
	No motivar al personal, solo exigir y no corresponder.
	Certificar únicamente por cumplir con los requisitos.
	Creer que es una herramienta que solo sirve para hacer más dinero.
	No tener una idea total de los costos que todo el proceso requiere.
	Realizar una implementación sin presupuesto.
	No capacitar al personal sobre la importancia que tienen los sistemas de gestión para la empresa.
	Implementar un sistema sin la asesoría adecuada.
	No llevar el control y seguimiento de los objetivos propuestos.
	No revisar continuamente los sistemas
	Creer que los sistemas se autoalimentan
	Implementar los sistemas con asesores que no buscan la empatía con el personal de la empresa asesorada.
Maquillar los indicadores	
Imponerse retos y no cumplirlos, o sea legislar y no cumplir con lo legislado.	

Fuente: ENCEXP-01(P17) - ENCFCC-01(P23) - ENCHES-01(P19) - ENCMED-01(P12)

Elaboración: El autor

Mejoramiento de la empresa debido a los sistemas de gestión

¿Según su apreciación personal, qué ha mejorado en la empresa debido a la implementación de los sistemas de gestión ISO y OHSAS?	
Grupo	Respuesta
ADI	Más control
HES	Mejor estructura
PAQ	Compendio legal, amplió, claro y preciso
MED	Mejor gestión de riesgos en el trabajo
FCC	Implementación de procesos
	Implementación de planes de mantenimiento
	Mejor imagen corporativa
	Más confianza en los servicios prestados
	Mejor imagen de los clientes
	Establecimiento de procedimientos
	Mejoramiento del manejo ambiental
	La adquisición de una infraestructura ambiental: plantas de tratamiento de aguas, pozos sépticos, trampas de aguas negras, grises y residuales, equipos contra derrames, entre otros.
	Cumplimiento a cabalidad de la legislación ambiental
	Cumplimiento de las ordenanzas municipales
	Mejor control de adquisiciones
	Mayor cumplimiento de las obligaciones de salud y seguridad de los trabajadores
	Contratación de médicos especializados en salud ocupacional
	Implementación de dispensarios médicos tanto en Quito como en el oriente
	Adquisición de equipos de protección personal con estándares internacionales
	Exámenes médicos preventivos
	Planes de evacuación y de emergencia
	Capacitación permanente
	Cumplimiento a cabalidad con los requisitos del Ministerio de Relaciones Laborales y del Departamento de Riesgos Laborales del IESS.
	Elaboración del Reglamento Interno de Trabajo de Dygoil Cía. Ltda., y certificación ante el Ministerio de Trabajo
	Elaboración del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo de Dygoil Cía. Ltda., y certificación ante el Ministerio de Trabajo
	Se ha evitado al máximo los accidentes de trabajo, por medio de la prevención.
	Se ha disminuido notablemente la ausentividad laboral por motivos de enfermedades y accidentes.

Fuente: ENTADI-01(P31)-ENCHES-01(P27)-ENCPAQ-01(P27)-ENCMED-01(P17)-FCC-01(P22)
 Elaboración: El autor

Incidencia de la implementación de los sistemas de gestión

¿Según usted, en qué partes de la empresa ha incidido la implementación de los sistemas de gestión?	
Grupo	Respuesta
HES	En la parte organizativa
GEP	En los procesos
PAQ	En los planes de mantenimiento
FCC	En el manejo de documentos
MED	En la capacitación
	En el conocimiento de la legislación ambiental
	En el conocimiento de la legislación de seguridad y salud en el trabajo
	En el compromiso con los objetivos empresariales
	En la participación de los trabajadores en el comité y subcomités
	En la visión corporativa
	En el fortalecimiento del talento humano
	En la realización de servicios con mejor calidad
	En la prevención al medio ambiente
	En el control operativo
	En la organización y planificación del trabajo
	Incremento en los costos de producción
	Disminución del flujo de caja
	Disminución de utilidades
	Cumplimiento de obligaciones no rentables por cumplir el estándar (Exámenes personales - ropa de seguridad - análisis de laboratorio)
	Alta inversión económica, de tiempo y de RRHH
	Aumento de papeleos
	Ventaja competitiva
	Grandes inversiones no presupuestadas
	Desigualdad de conocimientos entre compañeros, unos saben más que otros.
	Incide mucho en la parte económica ya que Dygoil Cía. Ltda., es una de las pocas empresas del medio que ha certificado los tres sistemas.

Fuente: ENCHES-01 (P17) - ENCGEP-01(P23-P28) - ENCPAQ-01(P20 - P27) - ENCPAO-01(P19)
 – ENCFCC-001(P21) - ENCMED-(P7)

Elaboración: El autor

Contribución de la implementación de los sistemas de gestión para la empresa

¿En qué contribuye la implementación de un sistema de gestión para el crecimiento integral de las organizaciones?	
Grupo	Respuesta
EXP	Los sistemas de gestión contribuyen principalmente en la parte estructural de las organizaciones; en Ecuador la gran mayoría de empresas cuentan con poco o nada de estructura administrativa; estos sistemas permiten que las empresas encuentren un punto por dónde empezar su gestión técnica administrativa, situación que inmediatamente pasa a ser la columna vertebral de cualquier empresa organizada por pequeña o grande que esta fuera.
	Los sistemas de gestión contribuyen notablemente a las áreas de producción, obliga a las empresas a levantar una estructura sólida de procesos, lo que permitirá identificar, estandarizar, documentar, controlar y administrar todas las actividades de producción, dando como resultado un producto de calidad, optimizando al máximo los recursos.
	Los sistemas de gestión antes mencionados colaboran drásticamente en la parte legal, obligan a las organizaciones a cumplir todos los requisitos legales ambientales, de seguridad y salud en el trabajo, estructurales, entre otros. Que muchas ocasiones ni siquiera se los conoce, en un sistema de gestión bien implementado debe existir un compendio legal sólido capaz de que abarque a toda la legislación necesaria para el normal desenvolvimiento de su negocio con todas las partes interesadas.
	Si una organización implementa un sistema de gestión a conciencia, el resultado es automático, mejora la eficiencia de todos los procesos involucrados, lo que permite generar una empresa mejor organizada, más ordenada con responsables en cada una de las actividades realizadas.
	Colabora mucho al crecimiento del talento humano, ya que la capacitación es permanente, situación que permite crecer como profesional y como persona continuamente.
	Estos estándares son internacionales debidamente comprobados y reconocidos, cuando una organización los implementa y los certifica está demostrando que los servicios que presta cumplen con las mismas exigencias y requisitos impuestos por las grandes firmas transnacionales, por lo que se hace mucho más fácil la validación del servicio prestado, generando un ambiente de compatibilidad entre las organizaciones de prestigio mundial, situación que ayuda directamente a la competitividad empresarial.
	La implementación de sistemas de gestión como los antes mencionados ayuda mucho en la reducción de costos de producción, ya que a la larga se disminuye tiempos muertos, menos desperdicios, obligaciones legales empresa trabajador, se disminuye los accidentes ambientales y sus respectivas obligaciones, entre otros.
	Colaboran en la definición oficial y seguimiento de las políticas y metas empresariales.
	Colaboran en el tratamiento técnico, sistemático y controlado de corrección de fallas y oportunidades de mejora, con el manejo integral de los problemas.
	Colaboran directamente en la toma de decisiones, por medio de los indicadores de gestión.
	Colaboran a la creación, implementación y mantenimiento de la cultura corporativa
	Colaboran en la creación de una cultura de gestión administrativa en áreas operativas.
	Colaboran al mejoramiento de la imagen empresarial
	Colaboran al incremento de clientes y al aumento de las ventas, nacionales e internacionales
Colaboran en el manejo organizado y controlado de la documentación.	
Colaboran al mejoramiento de la comunicación interna y externa.	
Colaboran a la generación de la idea del mejoramiento continuo.	

Fuente: ENCEXP-01 (P10 - P16)

Elaboración: El autor

Áreas que deben participar en los sistemas de gestión

¿Qué áreas o departamentos de Dygoil Cía. Ltda., cree usted que deberían sumarse y participar en los sistemas de gestión ISO y OHSAS de la empresa?	
Grupo	Respuesta
PAQ	La alta dirección
	Contabilidad
	Recursos Humanos
	Administración del edificio
	Personal de limpieza
	Secretarías
	Legal
	Petroldyg

Fuente: ENCPAQ-01(P26)

Elaboración: El autor

Puntos críticos de los sistemas de gestión

¿De acuerdo a los resultados de las auditorías internas y externas, cuáles son los puntos más críticos existentes en los sistemas de gestión de Dygoil Cía. Ltda.?	
Grupo	Respuesta
HES	Control de líquidos, no se puede entrar en parámetros en algunas partes
	Cumplimiento de los objetivos de calidad y ambientales.
	Plantas de tratamiento de aguas negras
	Manejo de desechos - aplicación de procedimientos
	Aplicación de los procedimientos de los 6 tipos de riesgos.
	Aplicación de exámenes pre-ocupacionales, ocupacionales y pos-ocupacionales
	Señalización de seguridad en todos los sitios de trabajo
	Control de documentos, dar énfasis al control de registros y manejo de la red
	Capacitación - No se cumple el plan a cabalidad
	Definición de causas para que las acciones correctivas sean perdurables y no momentáneas.
	Personal desmotivado

Fuente: ENCHES-01(P28)

Elaboración: El autor

Lo que está fallando en el manejo de los sistemas de gestión

¿Haciendo uso de sus propias palabras, describa claramente lo que a su criterio está fallando en el manejo de ISO y OHSAS en Dygoil Cía. Ltda.?	
Grupo	Respuesta
POO	Compromiso de la alta dirección
GEP	Participación de la alta dirección
PAQ	Conciencia de lo que significa ISO para la empresa por parte de la alta dirección
PAO	Falta compromiso del personal en todos los niveles.
MED	Seriedad, puntualidad y entrega de informes de las auditorías internas.
	Mayor control de las carpetas de documentos
	Motivación al personal
	Que se apliquen siempre las cosas no solo en auditorías
	Falta de incentivos a los trabajadores
	Revisiones más continuas de los sistemas
	Falta capacitación e información al personal que no estuvo en ISO desde el comienzo
	Mayor exigencia
	Falta compromiso y decisión luego de haber sido certificados
	Falta capacitación técnica
	Falta auto compromiso
	Falta retroalimentación permanente.
	Falta compromiso de los gerentes de proyecto, superintendentes y coordinadores
	Falta interés de todos los niveles
	Falta interés en la revisión periódica de los sistemas (red, carpetas, e-mails, entre otros)
	Falta liderazgo del personal a cargo
	Falta agilidad y cumplimiento de los requerimientos solicitados
	Falta cumplimiento de la salud y seguridad de los trabajadores.
	Falta que la empresa cumpla con el compromiso adquirido, no solo papeles.
	En varias partes no se cumple con toda la planificación, se hace a medias por factores económicos.
	Falta decisión gerencial para poder cumplir los objetivos

Fuente: ENCHES-01(P28)

Elaboración: El autor

Acciones para que los procesos de gestión mejoren

¿Si en sus manos estuviera la toma de decisiones relacionada con los sistemas ISO y OHSAS implementados en Dygoil Cía. Ltda., qué acciones tomaría para hacer que estos procesos mejoren?	
Grupo	Respuesta
GEP	Trabajaría para que todos los niveles de la organización tomen conciencia de la importancia que tienen los sistemas de gestión para la empresa.
PAQ	Trabajaría para que los más altos ejecutivos de la empresa se involucren activamente en el mundo de los sistemas de gestión implementados.
PAO	Crearía un departamento dedicado exclusivamente al seguimiento, control y mantenimiento integrado de los sistemas de gestión.
POO	Incentivaría al personal para que colabore y participe de una forma más decidida.
	Ordenaría a los departamentos que correspondan, que se entreguen a tiempo todos los recursos que necesite el proyecto para poder realizar el servicio cumpliendo con los estándares internacionales implementados.
	Motivaría al personal, para que se proyecte en todo momento hacia el mejoramiento continuo.
	Reemplazaría al personal que definitivamente no tenga voluntad de colaborar con estos procesos, sin importar el cargo que ocupe.
	Implementaría un sistema de estímulos económicos, para motivar la participación del personal en ISO y/u OHSAS.
	Un trabajador satisfecho trabaja mucho mejor - Valoraría lo que hace el trabajador por ISO.
	Realizaría reuniones periódicas de trabajo para monitorear hasta donde están cumpliéndose las metas y objetivos planteados.
	Impulsaría una campaña de información y difusión de los conceptos fundamentales en todos los organismos de la empresa.
	Capacitaría constantemente al personal, como un mecanismo de inversión y no de gasto.
	Emprendería un programa de actualización gerencial a los más altos ejecutivos, para que sean quienes lideren estos procesos de cambio organizacional.
	Realizaría una campaña de información sobre los beneficios que significan ISO y OHSAS para la empresa, y las consecuencias de no tener o perder las certificaciones.
	Contrataría a expertos calificados para realizar una auditoría exhaustiva de los sistemas.

Fuente: ENCGEP-01(P30)

Elaboración: El autor

Motivación del personal en los sistemas de gestión

¿Cómo considera usted que se está manejando la parte de motivación del personal con relación a los sistemas de gestión ISO y OHSAS de Dygoil Cía. Ltda.?	
Grupo	Respuesta
HES	El personal no está motivado, incluso esto es una de las debilidades de los sistemas de gestión.
	La alta dirección no ha podido aplicar el concepto, dar y recibir, los trabajadores han dado su parte, han colaborado con sistemas de gestión, pero los directivos no han sabido motivarlos ni incentivarlos.
	Nunca se ha motivado directamente al personal que ha colaborado con ISO y/u OHSAS, si se lo ha hecho ha sido de una manera muy subjetiva.
	Como el personal no se siente motivado, no muestra interés por los sistemas de gestión.
	El personal esperaba algún incentivo luego de certificar ISO 9000, incluso por insinuaciones del mismo asesor ante el gerente, pero este pedido no se lo dio, por eso en las siguientes implementaciones el compromiso del personal fue mínimo.
	Con la implementación de OHSAS 18000 el personal ha cambiado un poco, asume que la empresa se está empezando a preocupar por el trabajador; pero ellos saben que esto está enfocado a salud y seguridad en el trabajo, mas no a la motivación por colaborar en los sistemas de gestión.

Fuente: ENCHES-01(P20) - ENCMED-01(P13)

Elaboración: El autor

Acciones para motivación del personal en los sistemas de gestión

¿Qué acciones tomaría usted para motivar al personal a continuar colaborando con los sistemas de gestión de la empresa de una forma comprometida, decidida y unánime?	
Grupo	Respuesta
GEP	Empezaría con una campaña agresiva de motivación empezando por la alta dirección.
	Motivaría al personal en base a incentivos, premios, bonos, entre otros.
	Entregaría un bono económico al personal que colabore.
	Informaría al personal sobre las consecuencias de una pérdida de las certificaciones.
	Implementaría un programa objetivo de incentivos, como: bonos, capacitaciones, cenas familiares, reconocimientos, entre otros.
	Consultaría a un experto en ISO sobre técnicas de motivación.
	Se debe dictar cursos de actualización, a la alta dirección y los mandos medios, señalando objetivamente los beneficios de ISO y OHSAS para la empresa y el personal.

Fuente: ENCGEP-01(P30)

Elaboración: El autor

Mecanismo para manejar eficientemente los costos de los sistemas de gestión

¿Si le asignaran a usted la responsabilidad de diseñar un mecanismo para manejar eficientemente los costos que demanda ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000, qué acciones tomaría?	
Grupo	Respuesta
GEP	Crearía las partidas presupuestarias necesarias para el manejo de la gestión.
FCC	Incluiría en el presupuesto anual, todos los requerimientos a utilizarse en el período, para asegurar que los recursos económicos referentes a gestión estén siempre disponibles.
	Capacitaría al personal de contabilidad sobre ISO y OHSAS para que ubiquen en las respectivas cuentas, los recursos
	Darí a conocer cuáles son los objetivos propuestos
	Las inversiones deberán hacerse de acuerdo al presupuesto aprobado
	Revisión constante del cumplimiento del presupuesto destinado a gestión
	Gestionaría la ejecución y asignación de recursos.
	Las asignaciones destinadas a sistemas de gestión en el presupuesto, deberían ser conocidas por todo el personal encargado de la gestión, contabilidad y financiero

Fuente: ENCGEP-01(P31) - ENCFCC-01(P24)

Elaboración: El autor

Partes de los sistemas de gestión que requirieron mayor inversión económica

¿Qué partes de los sistemas de gestión requirieron de mayor inversión económica para que la organización pueda entrar en parámetros?	
Grupo	Respuesta
FCC	Adquisición e implementación de un laboratorio de análisis de aguas negras y grises y monitoreo de ruido.
HES	Adquisición, re potenciación y mantenimiento de plantas de tratamiento de aguas
MED	Adquisición de reactivos y bacterias.
	Montaje de dispensarios médicos en Quito y el oriente.
	Sueldos del personal
	Ropa y equipos de seguridad para el personal
	Mantenimiento de motores, generadores y de todo el equipo de producción.
	Certificaciones
	Asesoramiento
	Logística
	Realización de exámenes pre-ocupacionales del personal
	Realización de exámenes ocupacionales del personal
	Campañas de vacunación
	Capacitación

Fuente: ENCFCC-01(P16) - ENCHES-01(P12) - ENCMED-01(P5)

Elaboración: El autor

Inversiones que debe hacerse luego de obtener las certificaciones

¿Qué inversiones económicas se deben hacer constantemente, luego de haber obtenido las certificaciones?	
Grupo	Respuesta
FCC	Análisis de laboratorio
	Auditorías internas y externas
	Monitoreo
	Mantenimiento de laboratorio de la empresa
	Gastos de personal
	Capacitación
	Exámenes pre-ocupacionales
	Exámenes ocupacionales
	Vacunas
	Calibración certificada de equipos
	Ropa y equipo de seguridad certificado
	Mantenimiento de toda la infraestructura
	Movilización y disposición de desechos sólidos
	Geomembrana
	Mantenimiento de extintores
Licencias y permisos ambientales	

Fuente: ENCFCC-01(P17) - ENCHES-01(P14)

Elaboración: El autor

Justificación de inversiones de gestión

Justifique los principales gastos realizados en su área, por la implementación de los sistemas de gestión, para que éstos sean considerados como inversión	
Grupo	Respuesta
MED	Los exámenes médicos pre-ocupacionales se realizan a toda persona previo a su ingreso a laborar en la empresa, esto contribuye a determinar la condición de salud en la que se encuentra el empleado y a identificar ciertas anomalías o enfermedades preexistentes que pondrían afectar su desempeño en el cargo a ocupar, de esta manera se procede a conceder la aptitud médica para cada puesto de trabajo, sus costo promedio es de 211 USD por persona.
	Los exámenes médicos ocupacionales se los realiza periódicamente (anual) al trabajador, éstos permiten controlar la condición de salud del empleado y detectar nuevas anomalías que pueden presentarse por efecto del trabajo que desempeña y pueden alterar su rendimiento laboral. Todos estos exámenes son específicos en función de los factores de riesgo detectados. Cumplirlos es una responsabilidad legal de la empresa. Su costo aproximado es de 99 USD por persona.
	Las campañas de vacunación sirven para evitar enfermedades infectocontagiosas endémicas, problema que es muy común en la región amazónica, incluso se realiza prevención para aquellas producidas por cambios climáticos como Influenza o en el caso de las mujeres para evitar el cáncer de cuello uterino
	Las razones que anteceden, todos los gastos realizados en al área médica, automáticamente pasan a ser inversión en el área de salud ocupacional. Con las acciones tomadas se ha reducido notablemente el ausentismo laboral, no se han paralizado las actividades en el trabajo, por enfermedades; no se han dado casos de infecciones masivas y lo más importante, se trabaja conjuntamente con el Departamento de Riesgos del Trabajo del IESS. Con estas acciones queda justificada como inversión, los gastos realizados por la empresa.
	El ahorro se palpa con el pasar del tiempo, en un inicio se debe realizar una fuerte inversión, alrededor de 310 USD por trabajador, cuyo rubro corre totalmente por la empresa; sin embargo el ahorro es a largo plazo y tiene que ver con evitar multas de responsabilidad patronal por parte de Riesgos del Trabajo del IESS que abarcan hasta el 2% del total de aportaciones de la empresa, liquidación de personal, contratar más personal y reemplazos por enfermedades o accidentes de trabajo, aumento de la siniestralidad en pólizas de seguros de salud, y lo más importante se evita el ausentismo o el abandono del empleado a sus actividades.

Fuente: ENCMED-01(P11)

Elaboración: El autor

Anexo 3

Certificaciones

Certificación ISO 9001:2008



BUREAU VERITAS
Certification



Certification

Awarded to

DYGOIL CONSULTORÍA Y SERVICIOS PETROLEROS CIA. LTDA.
PETROLDYG
FULLSECURITY CIA. LTDA.

HEAD OFFICE: AV. REPÚBLICA DE EL SALVADOR 309 Y SUIZA ED. DYGOIL PISO 10 - QUITO
ECUADOR

Bureau Veritas Certification certify that the Management System of the above organisation has been assessed and found to be in accordance with the requirements of the standard detailed below

STANDARD

ISO 14001:2004

SCOPE OF SUPPLY

WORKOVER, WIRELINE, Y SERVICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS
WORKOVER, WIRELINE, AND SPECIALIZED TECHNICAL SERVICES

Original approval date: **JUNE 24th, 2010**

Subject to the continued satisfactory operation of the organisation's Management System,
this certificate is valid until: **JUNE 23rd, 2013**

To check the validity of this certificate please call (593 2 227 3190)
Further clarification regarding the scope of this certificate and the applicability of the Management System requirements may be obtained by consulting the organisation

Certificate Number: **BR230036** Date: **JUNE 24th, 2010**



Fratalina Borena

Managing Office: Bureau Veritas Ecuador S.A. Av. Chacabuco 1095 y Suiza, Edificio Evertiza Plaza,
Piso 8, Of. 802, Quito-Ecuador
Issuing Office: BVQI de Brasil, Av. do Café, 217, Torre B, 5º Andar Centro Empresarial do Aço 04511-000 - Vila
Guarani, São Paulo/SP - Brasil



BUREAU VERITAS
Certification



Certificación

Otorgada a

DYGOIL CONSULTORÍA Y SERVICIOS PETROLEROS CIA. LTDA.
PETROLDYG
FULLSECURITY CIA. LTDA.

HEAD OFFICE: AV. REPÚBLICA DE EL SALVADOR 309 Y SUIZA ED. DYGOIL PISO 10 - QUITO
ECUADOR

BVQI Colombia Ltda, certifica que el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional de la organización mencionada ha sido evaluado y se muestra acorde con los requerimientos de la norma detallada a continuación.

NORMA

OHSAS 18001:2007

ALCANCE DEL SISTEMA

WORKOVER, WIRELINE Y SERVICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS

WORKOVER, WIRELINE AND SPECIALIZED TECHNICAL SERVICES

Fecha de aprobación original **Octubre 21, 2010**

Sujeto a una continua y satisfactoria operación del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional de la organización, el certificado es válido hasta: **Octubre 20, 2013**

Para verificar la validez de este certificado llamar al teléfono (57 1- 3491538)
Futuras aclaraciones en cuanto al alcance de este certificado y la aplicabilidad del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional se puede obtener consultando a la organización.

Certificado Número **CO232473** Fecha : **Octubre 21, 2010**

Alexander Toro
Gerente Técnico



Res. No. 526 de la Superintendencia
de Industria y Comercio.
19 de enero de 2009

Oficina General | BVQI Colombia Ltda
Calle 72 No. 7-82 Piso 3, Edificio Acciones & Valores
Bogotá D.C. Colombia



Anexo 4

Matriz de indicadores de Dygoil Cía. Ltda.

	INDICADOR	MÁXIMO	MÍNIMO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	ACUMULADO 2010
Indicadores de Gestión Calidad ISO 9001:2008						
	Planificación y Evaluación de los Objetivos de Calidad					
1.1	Cumplir el presupuesto proyectado del año 2011 de WO, en lo referente a ingresos.	100,0%	75,0%	Trimestral	Gerente Administrativo Financiero	61,67%
1.2	Cumplir el presupuesto proyectado del año 2011 de WO, en lo referente a egresos.	100,0%	75,0%	Trimestral	Gerente Administrativo Financiero	67,89%
1.3	Cumplir el presupuesto proyectado del año 2011 de WO, en lo referente a utilidad.	100,0%	75,0%	Trimestral	Gerente Administrativo Financiero	-306,90%
2.1	Cumplir el presupuesto proyectado del año 2011 de WL, en lo referente a ingresos.	100,0%	75,0%	Trimestral	Gerente Administrativo Financiero	58,79%
2.2	Cumplir el presupuesto proyectado del año 2011 de WL, en lo referente a egresos.	100,0%	75,0%	Trimestral	Gerente Administrativo Financiero	69,45%
2.3	Cumplir el presupuesto proyectado del año 2011 de WL, en lo referente a utilidad.	100,0%	75,0%	Trimestral	Gerente Administrativo Financiero	-67,59%
3.1	Cumplir el presupuesto proyectado del año 2011 de STE, en lo referente a ingresos.	100,0%	75,0%	Trimestral	Gerente Administrativo Financiero	64,93%
3.2	Cumplir el presupuesto proyectado del año 2011 de STE, en lo referente a egresos.	100,0%	75,0%	Trimestral	Gerente Administrativo Financiero	63,01%
3.3	Cumplir el presupuesto proyectado del año 2011 de STE, en lo referente a utilidad.	100,0%	75,0%	Trimestral	Gerente Administrativo Financiero	83,00%
Planificación de la Revisión de la Dirección						
4	Índice del Sistema de Gestión de la Calidad, en base a la revisión por la dirección.	100,0%	80,0%	Semestral	Gerente General	82,50%
Provisión de Recursos Económicos						
5	% Cumplimiento del Presupuesto Ingresos WO		75,0%	Mensual	GAF	126,15%
6	% Cumplimiento del Presupuesto Ingresos WL		75,0%	Mensual	GAF	89,31%
7	% Cumplimiento del Presupuesto Ingresos STE		75,0%	Mensual	GAF	144,62%
8	% Cumplimiento del Presupuesto Egresos WO	125,0%		Mensual	GAF	119,07%
9	% Cumplimiento del Presupuesto Egresos WL	125,0%		Mensual	GAF	112,99%
10	% Cumplimiento del Presupuesto Egresos STE	125,0%		Mensual	GAF	123,18%
Recursos Humanos						
11	% de Cumplimiento del Plan de Capacitación	100,0%	85,0%	Mensual	Jefe de RRHH	60,63%
12	% de Eficacia del Plan de Capacitación	100,0%	75,0%	Semestral	Jefe de RRHH	80,65%
Infraestructura						
13	% de Cumplimiento del Plan de Mantenimiento WO	100,0%	95,0%	Mensual	Jefe de Mantenimiento WO	94,67%
14	% de Cumplimiento del Plan de Mantenimiento WL	100,0%	95,0%	Mensual	Superintendente WL	98,69%
15	% de Cumplimiento del Plan de Mantenimiento STE	100,0%	95,0%	Mensual	Superintendente STE	100,00%
16	% de Cumplimiento del Plan de Mantenimiento de Equipos Informáticos	100,0%	95,0%	Anual	Jefe de Sistemas	100,00%
16a	% de Cumplimiento del Plan de Mantenimiento de los Equipos de Radiocomunicaciones	100,0%	90,0%	Bimensual	Jefe de Sistemas	95,47%

Fuente: Matriz de indicadores Dygoil - Diciembre 2011

Elaboración: Dygoil Cía. Ltda.

Matriz de indicadores de Dygoil Cía. Ltda.

Ambiente de Trabajo						
17	% de Cumplimiento de los Reportes de Inspección General de Seguridad Industrial y Ropa de Trabajo	100,0%	80,0%	Mensual	Supervisor de HES	89,45%
18	% de Cumplimiento de los Reportes de Inspección General de Higiene y Salud Ocupacional	100,0%	80,0%	Mensual	Supervisor de HES	93,89%
19	% de Cumplimiento de los Reportes de Inspección General de Protección Ambiental	100,0%	80,0%	Mensual	Supervisor de HES	87,,60%
Licitación						
20	# de Licitaciones Adj. para mediano/largo plazo / # de Licitaciones Presentadas para mediano/largo plazo (WO)	100,0%		Anual	Jefe de RRHH	50,00%
21	# de Licitaciones Adj. para mediano/largo plazo / # de Licitaciones Presentadas para mediano/largo plazo (WL)	100,0%		Trimestral	Jefe de RRHH	87,50%
22	# de Licitaciones Adj. para mediano/largo plazo / # de Licitaciones Presentadas para mediano/largo plazo (STE)	100,0%		Trimestral	Jefe de RRHH	60,72%
Calibración y Verificación						
23	% de instrumentos aptos para el uso WO	100,0%	95,0%	Semestral	Jefe de Mantenimiento WO	95,50%
24	% de instrumentos aptos para el uso WL	100,0%	95,0%	Trimestral	Superintendente de Wireline	100,00%
Servicio Workover						
25	Tiempo de Standby con cargo a Dygoil / Tiempo total de Operación	2,0%	0,0%	Trimestral	Superintendente General	0,11%
26	Satisfacción del Cliente Directa	100,0%	70,0%	Anual	Superintendente General	91,00%
27	Satisfacción del Cliente Indirecta	100,0%	70,0%	Mensual	Superintendente General	100,00%
28	Rentabilidad efectiva / Rentabilidad Prevista (Confidencial)	-	5,0%	Mensual	Gerente Administrativo Financiero	-11,58%
Servicio WL						
29	Satisfacción del Cliente Directa	100,0%	70,0%	Anual	Superintendente de Wireline	84,00%
30	Satisfacción del Cliente Indirecta	100,0%	70,0%	Mensual	Superintendente de Wireline	89,79%
31	# de Trabajos fallidos/ # de trabajos realizados	5,0%	0,0%	Mensual	Superintendente de Wireline	3,48%
32	Rentabilidad efectiva / Rentabilidad Prevista (Confidencial)	-	10,0%	Mensual	Gerente Administrativo Financiero	-13,84%
Servicio STE						
33	Satisfacción del Cliente Directa	100,0%	70,0%	Anual	Superintendente de STE	95,91%
34	Satisfacción del Cliente Indirecta	100,0%	70,0%	Mensual	Superintendente de STE	100,00%
35	Rentabilidad efectiva / Rentabilidad Prevista (Confidencial)	-	3,0%	Mensual	Gerente Administrativo Financiero	5,23%
	Rentabilidad efectiva / Rentabilidad Prevista WO, WL Y STE					
36	Rentabilidad efectiva / Rentabilidad Prevista Global (WO, WL Y STE)	-	3,0%	Mensual	Gerente Administrativo Financiero	-1,59%
Compras Locales e Importaciones						
37	# de Items despachados fuera de tiempo (8 días Calendario) / Total de Items pedidos	3,0%	0,0%	Trimestral	Jefe de Adquisiciones	0,08%
38	Items despachados Incorrectos / # Total de items en Pedidos de Materiales	2,0%	0,0%	Trimestral	Jefe de Adquisiciones	0,00%
39	% de Proveedores Críticos que superan los 80 puntos de Evaluación	100,0%	80,0%	Trimestral	Jefe de Adquisiciones	90,00%

Fuente: Matriz de indicadores Dygoil - Diciembre 2011

Elaboración: Dygoil Cía. Ltda.

Matriz de indicadores de Dygoil Cía. Ltda.

	Medición de la Satisfacción del Cliente					
40		100,0%	70,0%	Periódica	Representante de la Dirección	93,46
41		100,0%	70,0%	Mensual	Representante de la Dirección	96,54
	Auditorías Internas					
42		100,0%	95,0%	Por Auditoría Interna	Coordinador de Auditorías	81,41%
	Seguimiento y Medición del Servicio					
	Servicio no Conforme					
43		2,0%	0,0%	Mensual	Superintendente STE	0,00%
	Acciones Correctivas y Preventivas					
44				Semestral	Representante de la Dirección	5,67%
	Mejoramiento de Procesos					
45	% del Sistema de Gestión de Calidad , en base a la revisión de la dirección. (Incl. Audit.)	100,0%	80,0%	Semestral	Gerente General	82,50%
46		100,0%	80,0%	Semestral	Gerente General	83,20%
47		100,0%	80,0%	Semestral	Gerente General	78,41%
	Control de Documentos y Registros					
48		40,0%	0,0%	Por Auditoría Interna	Jefe de Sistemas	85,00%
49		40,0%	0,0%	Por Auditoría Interna	Jefe de Sistemas	37,50%
50		40,0%	0,0%	Por Auditoría Interna	Jefe de Sistemas	20,84%
-	Indicadores de Gestión Ambiental ISO 14001:2004	-	-	-	-	
-	Expresados en documentos: 4.3.3 Planificación y Evaluación de Objetivos y Metas Ambientales y 4.4.6b Normalización de Sólidos, Líquidos y Gases	-	-	-	-	
-	Indicadores de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001:2007	-	-	-	-	
51		15	0	Mensual	Jefe de HES	4,00
52		150	0	Mensual	Jefe de HES	74,83
53		20	0	Mensual	Jefe de HES	11,77
54		4	0	Mensual	Jefe de HES	0,70
55	Indice de Incidencia Enfermedad	300	0	Mensual	Médico	220,87
56	Indice de Frecuencia Enfermedad	1300	0	Mensual	Médico	1015,80
57	Indice de Severidad Enfermedad	200	0	Mensual	Médico	209,69
58	Indice de Ausentismo Laboral	60	0	Mensual	Médico	46,26
59	Indice de mortalidad laboral	3	0	Anual	Médico y JRRHH	0,00%

Fuente: Matriz de indicadores Dygoil - Diciembre 2011

Elaboración: Dygoil Cía. Ltda

Anexo 5



Acta de validación de la propuesta



Atendiendo el requerimiento solicitado por el Instituto de Postgrado de la Universidad Técnica del Norte, al maestrante Ing. Juan Francisco Guerra Bastidas, se procede a levantar la presente acta de validación de la propuesta, la cual será parte constituyente de su Tesis “INCIDENCIAS GENERADAS POR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES: ISO 9001-2008, ISO 14001-2004 Y OHSAS 18001-2007 EN DYGOIL CÍA. LTDA.”

Como se determinó en la investigación, que la aplicación de la propuesta de mejora depende directamente de la AD de Dygoil Cía. Ltda., el investigador seleccionó al Gerente General, al Gerente Administrativo Financiero y al Representante de la Dirección como los ejecutivos más indicados para validar este proceso; los ejecutivos son:

Ing. Octavio Scacco Franco - Gerente General.

Calm. Germán Guerra Navarrete – Gerente Administrativo Financiero

Ing. Patricio Aristizábal Viteri – Representante de la Dirección

Con la participación conjunta de los directivos mencionados y el investigador, se llevó a cabo reuniones para analizar detalladamente la propuesta, utilizando mecanismos de comunicación bidireccionales para consolidar todas las inquietudes que surgieron de cada una de las partes; de esta manera, se logró unificar criterios y conceptos fundamentales, que permitieron validar unánime y positivamente lo propuesto.

El mecanismo de validación fue el siguiente:

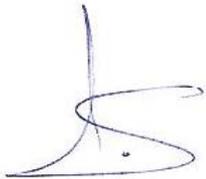
- Primera reunión, el investigador entrega la propuesta impresa y explica detalladamente el contenido de la misma a los tres ejecutivos de la empresa.
- Una vez analizada se realiza una segunda reunión donde se analiza a profundidad y con más criterio se discuten algunos detalles del contenido, proceso por el cual aparecen algunas observaciones y sugerencias de fondo y forma.
- Se hacen las correcciones pertinentes, se documenta en el texto lo sugerido, y se presenta a los interesados en una tercera reunión, donde todos los participantes demuestran conformidad aceptable.

Para dejar constancia de la actividad encomendada, los validadores del proceso emiten algunos criterios.

- La propuesta mencionada abarca todos los aspectos positivos y negativos descubiertos en el análisis situacional.
- Luego de analizar la situación actual y la propuesta de mejora, los validantes aceptan el problema que tienen en la actualidad los sistemas de gestión implementados en Dygoil, como también aceptan la propuesta de mejora.
- Se auto confirma mutuamente que el gran protagonista del problema y la solución es la AD.
- La propuesta de mejora es una herramienta que servirá para consolidar nuevamente el compromiso adquirido hace algunos años atrás.
- La propuesta servirá como puente de paso a la cultura corporativa.
- La propuesta permitirá mantener los certificados.
- La propuesta servirá para gestionar integralmente la práctica activa de la AD, con la gestión del recurso humano, la comunicación, la motivación, la capacitación, conjugando técnicas de control operativo y económico, fundido en un departamento de gestión y comunicación representado por algún alto ejecutivo.

- La propuesta enfoca clara y técnicamente a pensar que los sistemas de gestión son inversión y no gasto.
- La propuesta conduce a la unificación de criterios estratégicos de la AD, que tanta falta le hace a la empresa.
- La propuesta aclara cuales son los objetivos que persigue un Sistema de Gestión.
- La propuesta encamina a la toma de conciencia ambiental, de seguridad y salud en el trabajo y de calidad, en todos los entes de la organización.

Para constancia de lo expuesto, firman



Quito, 8 de Julio de 2011

Ing. Octavio Scacco Franco
GERENTE GENERAL
Dygoil Cía. Ltda.



Calm. Germán Guerra Navarrete
GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
Dygoil Cía. Ltda.



Ing. Patricio Aristizábal
REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
Dygoil Cía. Ltda.